



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión educativa y clima laboral en las  
instituciones educativas públicas del nivel primario del  
cercado de Huaral, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de la educación

**AUTOR:**

Br. Jorge Luis Mayorca Miguel

**ASESOR:**

Mg. Santiago Aquiles Gallarday Morales

**SECCIÓN**

Educación e idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ - 2018**

**Página del jurado**

Dra. Lidia Neyra Huamaní  
Presidente

Dr. Héctor Raúl Santa María Relaiza  
Secretario

Mg. Santiago Aquiles Gallarday Morales  
Vocal

**Dedicatoria**

A mis padres queridos, a mi familia y a todas mis amistades por su ayuda y comprensión.

Gracias a ellos considero que llegaré a ser un gran Maestro, en beneficio de mi comunidad.

### **Agradecimiento**

A cada uno de mis maestros, empezando por los de primaria, secundaria, pregrado en la UNJFSC y post grado en la UCV con mi docente asesor de tesis Mg. Santiago Aquiles Gallarday Morales, a todos por su valiosa colaboración y por sus enseñanzas que va a culminar con la presentación de mi tesis.



### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Jorge Luis Mayorca Miguel; estudiante del programa de maestría en Administración de la Educación de la escuela posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 16004605 con la tesis titulada: Gestión educativa y clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017. Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse el fraude (datos falsos), plagios (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado, piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 23 de setiembre de 2017

Jorge Luis Mayorca Miguel  
DNI N° 16004605

## **Presentación**

Señores miembros del jurado.

En cumplimiento del reglamento de Grado y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación, presento la tesis titulada: Gestión educativa y clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017.

El estudio se realizó con la finalidad de determinar la relación entre la Gestión educativa y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017, y para esto se analizó datos tomados a 118 docentes y en base a la aplicación de los procesos de análisis y construcción de los datos obtenidos, presentamos esta tesis, esperando que sirva de soporte para investigaciones futuras y nuevas propuestas que contribuyan en el mejoramiento de la calidad educativa.

La tesis está compuesta por siete capítulos: En el capítulo I se consideró la introducción, que contiene los antecedentes, la fundamentación científica, justificación, problema, hipótesis, objetivos; en el capítulo II se consideró el marco metodológico que contiene a las variables en estudio, operacionalización de variables, metodología, tipos de estudio, diseño, población muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos; en el capítulo III los resultados; en el capítulo IV la discusión de los resultados; en el capítulo V las conclusiones de la investigación; en el capítulo VI las recomendaciones y en el capítulo VII las referencias bibliográficas y apéndices.

Señores miembros del jurado, esperamos que esta investigación, sea evaluada y cumpla los parámetros para su aprobación.

El autor

## Índice de contenido

	<b>Pág.</b>
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Lista de Tablas	x
Lista de Figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
<b>I. Introducción</b>	
1.1 Antecedentes	16
1.1.1 Antecedentes internacionales	16
1.1.2 Antecedentes nacionales	17
1.2 Fundamentación científica	19
1.2.1 Bases teóricas de gestión educativa	19
1.2.2 Bases teóricas de clima laboral	29
1.3 Justificación	36
1.3.1 Justificación teórica	36
1.3.2 Justificación práctica	37
1.3.3 Justificación metodológica	38
1.4 Problema	38
1.4.1 Problema general.	39
1.4.2 Problemas específicos.	40
1.5 Hipótesis	40
1.5.1 Hipótesis general.	40
1.5.2 Hipótesis específicas.	40
1.6 Objetivos	41
1.6.1 Objetivo general.	41
1.6.2 Objetivos específicos.	41

<b>II. Marco metodológico</b>	
2.1 Variables	44
2.1.1 Definición conceptual	44
2.1.2 Definición operacional	44
2.2 Operacionalización de variables	45
2.3 Metodología	47
2.4 Tipo de estudio	47
2.5 Diseño	47
2.6 Población, muestra y muestreo	48
2.6.1 Población.	48
2.6.2. Muestra.	49
2.6.3 Muestreo.	50
2.6.4 Criterios de selección	51
2.6.5 Criterios de exclusión	51
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
2.7.1. Técnica.	51
2.7.2. Instrumentos	51
2.7.3. Validez.	53
2.7.4 Confiabilidad.	53
2.8 Método de análisis de datos	54
2.9 Aspectos éticos	55
<b>III. Resultados</b>	56
3.1 Resultado descriptivo de la variable gestión educativa.	57
3.2 Resultado descriptivo de la variable clima laboral.	59
3.3. Resultados inferenciales	62
<b>IV. Discusión</b>	68
<b>V. Conclusiones</b>	71
<b>VI. Recomendaciones</b>	73
<b>VII. Referencias</b>	75
<b>Anexos</b>	80
Anexo A. Matriz de consistencia	81
Anexo B. Instrumento para medir la variable Gestión Educativa	85
Anexo C: Instrumento para medir la variable Clima laboral	89

Anexo D. Instrumento de fiabilidad	93
Anexo E. Base de datos para medir la variable Gestión Educativa	102
Anexo F. Base de datos para medir la variable Clima Laboral	105
Anexo G. Certificado de validez	108
Anexo H. Certificado de autorización	132

## Lista de Tablas

	<b>Pag</b>
Tabla 1. Operacionalización de la variable 1: Gestión educativa	45
Tabla 2. Operacionalización de la variable 2: Clima laboral	46
Tabla 3. Población de docentes del nivel primaria en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017	48
Tabla 4. Muestra de docentes del nivel primaria en Instituciones Educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017	50
Tabla 5. Validación del instrumento de la variable gestión educativa y clima laboral	53
Tabla 6. Resultados de la confiabilidad del instrumento de las variables: gestión educativa y clima laboral	54
Tabla 7. Resultados de los niveles de la variable gestión educativa	57
Tabla 8. Resultados de los niveles de las dimensiones de la variable gestión educativa	58
Tabla 9. Resultados de los niveles de la variable clima laboral	59
Tabla 10. Resultados de los niveles de las dimensiones de la variable clima laboral	60
Tabla 11. Coeficiente de correlación de Spearman de las variables: gestión educativa y clima laboral	62
Tabla 12. Coeficiente de correlación de Spearman de las variables: gestión institucional y clima laboral.	63
Tabla 13. Coeficiente de correlación de Spearman de las variables: La gestión administrativa y clima laboral	64
Tabla 14. Coeficiente de correlación de Spearman de las variables: gestión pedagógica y clima laboral	65

Tabla 15. Coeficiente de correlación de Spearman de las variables: gestión comunitaria y clima laboral	66
---	----

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Enfoques del concepto del clima laboral	31
Figura 2. Resultado de los niveles de la variable gestión educativa	57
Figura 3. Resultados de los niveles de las dimensiones de gestión educativa	58
Figura 4. Resultados de los niveles de la variable clima laboral	60
Figura 5. Resultados de los niveles de las dimensiones de la variable clima laboral	61



## Resumen

La investigación que tiene como título: Gestión educativa y clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión educativa y clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017.

La investigación fue de tipo básica de nivel descriptivo correlacional, con un enfoque cuantitativo, cuyo método fue hipotético deductivo, bajo el diseño no experimental, con una población de 171 docentes.

Se aplicó como instrumento de medición dos instrumentos para la recolección de datos, uno se denominó Encuesta de gestión educativa y el segundo instrumento denominado Work environment Scale, dichos instrumentos permiten medir los niveles de las variables y de sus dimensiones., el instrumento fue validado por juicio de experto y se ha determinado su confiabilidad mediante el estadístico Alfa de Cronbach, con un coeficiente de 0,925 para el instrumento de la variable Gestión educativa y 0,908 para el instrumento de la variable Clima laboral. Para la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico Rho de Spearman, obteniéndose una correlación de 0,650\*\*, y un  $p=0.000$ , estableciendo ésta una correlación moderada y estadísticamente significativa. Se concluyó que: Existe relación positiva y significativa entre el gestión educativa y el clima laboral en las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017; en consecuencia se ha logrado el objetivo general y probado la hipótesis general.

**Palabras claves:** Gestión educativa, clima laboral.

## Abstract

The research that has as its title: Educational management and working climate in public educational institutions of the primary level of the fencing of Huaral, 2017, had as general objective to determine the relationship between educational management and labor climate in public educational institutions of the primary level of the fencing Huaral, 2017.

The research was of basic type of correlative descriptive level, with a quantitative approach, whose method was hypothetical deductive, under the non experimental design, with a population of 171 teachers.

Two instruments for data collection were used as instruments of measurement, one was denominated Survey of educational management and the second instrument denominated Work environment Scale. These instruments allow to measure the levels of the variables and their dimensions. The instrument was validated By expert judgment and its reliability was determined by the Cronbach Alpha statistic, with a coefficient of 925 for the instrument of the educational management variable and 908 for the instrument of the variable Labor climate. For the hypothesis test, the Spearman Rho statistic was used, obtaining a correlation of 0.650 \*\* and  $p = 0.000$ , establishing a moderate and statistically significant correlation. It was concluded that: There is a positive and significant relationship between educational management and the work climate in the public educational institutions of the primary level of the Huaral fencing, 2017; In consequence the general objective has been achieved and tested the general hypothesis.

**Key words:** Educational management, work climate.

## **I. Introducción**

## 1.1 Antecedentes

### 1.1.1 Antecedentes internacionales

Portillo (2012) en la tesis de maestría titulada *“Coaching y liderazgo visionario, desarrollada en la universidad de Rafael Bellosó Cacin en Venezuela”*, el propósito fundamental de esta investigación fue determinar la relación entre el coaching y el Liderazgo Visionario en los gerentes de la pequeña y mediana empresa (PYME) del municipio Maracaibo, estado Zulia. Su investigación fue descriptiva, correlacional y de campo, diseño no experimental, con una población de 477 gerentes y muestra de 71 gerentes. Se empleó la estadística descriptiva así como se calculó el coeficiente de Pearson, el cual su resultado fue de 1, lo que significa que existe una correlación perfecta entre las variables, arribando a la conclusión que los gerentes poseen las cualidades de un coach efectivo, igualmente las del líder visionario, careciendo de las funciones de consejero y entrenador; así mismo presenta debilidades en la formación de la visión y de la misión de la empresa.

Rodríguez, Paz, Lizana y Cornejo (2011) en su tesis titulada: *“Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena”*. Su fin era señalar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de una organización pública chilena; su tipo de estudio es cuantitativo y su diseño no experimental, transversal y correlacional. Se trabajó con una muestra de 96 trabajadores de una organización pública de Maule, siendo 54 varones y 42 mujeres. Se arribaron a las siguientes conclusiones: La correlación entre el clima organizacional general y la satisfacción laboral resultó estadísticamente significativa, siendo una relación positiva de 41.3% ( $r=0.413$ ;  $p<0.05$ ). De otro lado, el clima organizacional correlacionó significativa y positivamente con el desempeño general ( $r=0.539$ ;  $p<0.05$ ).

Martínez (2011), en Venezuela, Universidad de Zulia, investigó sobre el *“Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes adscritos al departamento de preescolar de Luz”*. Se puso como fin explicar la incidencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los docentes adscritos al Departamento de Educación +Preescolar de LUZ. El estudio se hizo con una población muestral con docentes. Se aplicó la técnica de la entrevista y el

cuestionario. Se arribaron a las siguientes conclusiones: a) Las condiciones son adecuadas, contando con todos los materiales de trabajo b) se calculó el Coeficiente de Pearson para determinar la correlación entre las variables Clima Organizacional y Desempeño laboral, el cual dio como resultado  $\rho = 0,269$ , siendo una correlación positiva débil, lo que significa que la institución estudiada el clima organizacional influye débilmente en el desempeño laboral de sus docentes.

### 1.1.2 Antecedentes nacionales

Salvador (2014) en su tesis *“Gestión educativa y clima organizacional según la percepción de los docentes de primaria de las instituciones educativas de Huaral-2014”*. Universidad Cesar Vallejo, metodológicamente la investigación fue básica de diseño no experimental - descriptivo relacional, el método utilizado fue el hipotético-deductivo. Trabajó con una muestra de 149 docentes, a continuación se describe los resultados hallados: Se llegó a establecer que hay una relación directa y significativa entre gestión educativa y clima organizacional en los docentes del nivel primario de las instituciones educativas de Huaral, 2014, (Rho de Spearman = 0,585\*\* siendo este Rho una correlación moderada entre las variables). Por lo que se puede decir que a mejor gestión educativa tendrá mejor clima laboral. Asimismo indicar que hay una relación directa entre gestión institucional y el clima organizacional de dichas instituciones educativas. (Rho de Spearman = 0,485\*\* obteniendo una correlación moderada entre las variables). Por lo que se puede aseverar que a una mejor gestión institucional habrá un mejor clima organizacional. Así como también indicar que hay relación directa y significativa entre gestión administrativa y clima organizacional. (Rho de Spearman = 0,415\*\* obteniendo una correlación moderada entre las variables). De otro lado indicar que hay una relación directa y significativa entre gestión pedagógica y clima organizacional (Rho de Spearman = 0,417\*\* siendo ésta una correlación moderada entre las variables). De lo cual se deduce que a mejor gestión pedagógica mejor clima organizacional. Manifestar que hay una relación directa y significativa entre gestión comunitaria y clima organizacional. (Rho de Spearman = 0,385\*\* siendo ésta una correlación baja entre las variables). De lo cual se deduce que a una mejor gestión comunitaria mejorará el clima organizacional.

Quispe (2014) en su investigación titulada: *“Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público Juan Velasco Alvarado – Año 2013”*, para optar el grado de Doctor en Educación – Universidad Privada San Martín de Porres – Perú. Se hizo un estudio sobre el clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público “Juan Velasco Alvarado” año 2013. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de  $\rho = 0.809$  con lo que se evidencia que el clima laboral impacta significativamente en la percepción de la imagen institucional. Asimismo, los valores de correlación entre la variable “Clima laboral” y las dimensiones de la variable “Percepción de la imagen institucional” (“Gestión”, “Nivel académico” y “Servicios”) han sido 0.801, 0.790 y 0.821 respectivamente. El objetivo era determinar cómo el clima laboral impacta en la percepción de la imagen institucional de la institución educativa. Por lo que todo el personal de la institución educativa; alumnos, docentes y personal administrativo están disconformes con el clima laboral de la institución con el porcentaje alto de desaprobación.

Peña (2013) realizó la tesis denominada *“Clima laboral y desempeño docente en el nivel de educación secundaria de la institución educativa “Túpac Amaru” de Comas – 2010”*, con el fin de lograr el grado de magister en educación con mención en docencia y gestión educativa. Se arribó a las siguientes conclusiones: El clima laboral y el desempeño docente se relacionan en los centros de estudio. Del mismo modo indicar que un buen clima dentro de la institución educativa siendo positivo, optimista y motivador incide positivamente en el desempeño docente, asimismo en el rendimiento escolar favorable de los alumnos. Obteniéndose una relación significativa positiva moderada de ( $r=0.447$ ) entre el clima laboral y el desempeño docente, por lo que un buen clima laboral armonioso se traduciría en un mejor desempeño docente, el cual redundaría en beneficio para todos los estudiantes.

Yábar (2013) realizó un estudio titulado: *“La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la institución educativa privada Santa Isabel de Hungría en Lima – Cercado”*, planteó como objetivo comprobar la relación entre la gestión educativa la práctica docente. El estudio fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y diseño no experimental, descriptivo, relacional y transversal, trabajó con

una muestra de 40 docentes, los resultados hallados fueron: Manifiestan el 57.5% de encuestados que la Gestión Educativa tiene un nivel de desarrollo completo, otros docentes encuestado con un 65% con manifiestan que la Gestión Educativa tiene un nivel de planeamiento; y también hay otros docentes encuestados con un 37.5% manifiestan que hay nivel de organización en la institución educativa, lo que trae consigo que se ejecuten las actividades planeadas con anticipación. Entre las conclusiones se tiene: 1) Existe relación moderada ( $\rho = 0.56$ ) entre las variables gestión educativa y práctica docente, en tal sentido afirmó que una buena gestión educativa fomenta la buena práctica docente, produciendo un buen clima organizacional entre sus agentes educativos.

## **1.2 Fundamentación científica**

### **1.2.1 Bases teóricas de gestión educativa**

#### **Definición de Gestión**

Cueva (2011) definió la gestión como: “El proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización de la escuela lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos”. (p.52) A este respecto, este autor señala las tres secuencias que se debe seguir para un proceso de gestión todos ellos enmarcados para lograr los objetivos trazados con los diversos planes.

Chiavenato, (2007) autor estudioso de la gestión, y quizá quien más lo ha enfocado desde el punto de vista humano y de la dirección de personas, define: “La gestión es el arte de hacer las cosas bien a través de y con la gente” (p.45). Referente a esta cita Chiavenato menciona que la gestión es hacer las cosas bien hechas empleando y a través de la gente, su razón fundamental de ser fueron las personas. Del mismo modo, Chiavenato relaciona a la gestión como “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. (p.50). Por lo que Chiavenato menciona que es un proceso que consiste en un conjunto de actividades estrategias y planificadas que se realizan guiadas por procedimientos y técnicas para alcanzar los fines o metas. Estos fines pueden ser perseguidos por directores de instituciones educativas, administradores o gerentes de empresa,

tanto para el sector público como privado, que tengan un personal que manejen y dispongan.

### **Definiciones de gestión educativa**

Carrasco (2002).” Es un aspecto fundamental de la educación juega un rol importante en la conducción y realización de las actividades, que van a conducir al logro de las metas y objetivos previstos en el sistema educativo”. (p.45). Por lo que se desprende que La gestión educativa comprende acciones de orden gerencial, administrativo, de planificación, etc. La gestión en instituciones es un proceso que consiste en realizar un conjunto de acciones que emprenden los gerentes o administradores en pos de conseguir la intencionalidad pedagógica y lograr los resultados deseados.

La Unesco, (2011) al respecto refirió lo siguiente: “Es una organización sistemática a la interacción de diversos elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela”. (p.32). Está relacionado al conjunto de acciones donde se intercambian varios aspectos que ocurren en la institución educativa, el cual se redunda en un clima laboral favorable para el desarrollo del aprendizaje de los alumnos, con la finalidad de lograr los objetivos y metas deseados y mejorar la gestión utilizando estrategias que en forma conjunta son señaladas por la institución educativa.

La gestión educativa es una variable que ha evolucionado a través del tiempo. En muchas entidades educativas, el administrador era el que se encargaba de regentar, emplazar y dirigir a una institución mediante "un conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve" (Alvarado, 2003, p.18).

Para Sacristán (1998, citado en Correa, Álvarez y Correa Valderrama, 2005) la gestión es el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que conlleva a diferenciar las actividades de las personas reconociendo su importancia. (p.19)



De las definiciones anteriores se infiere que el patrón de gestión reinicia la función del colaborador en las organizaciones, proporcionando una expectativa en la sociedad sobre la dirección a través de responsabilidades asumidas y de edificación de fines, exigiendo al director a practicar la responsabilidad, el compromiso, y el liderazgo.

Pestana, Cammaroto, Díaz, y Canelón (2009) afirmaron que la “gestión educativa es un proceso de solución de problemas, que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión” (p. 12).

En tal sentido se considera a la gestión educativa como un instrumento básico para los administradores educativos. Según, Ruíz (2000) “un gerente educativo es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización para alcanzar los objetivos propuestos en un Diseño Curricular” (p.107).

Finalmente, Ortega (2000) afirmó que la tarea de la gerencia es orientar para una debida programación planificada para lo cual debe tomar en cuenta las teorías orientadas al perfil que caracteriza a la organización, como “ejercer la comunicación, toma de decisiones y la delegación de autoridad, orientados hacia un trabajo en equipo que propicie la integración interpersonal” (p. 55).

Para lo cual se hace imperativo que el directivo estime un boceto de tareas para que se ejecuten eficazmente las competencias administrativas de diagnóstico, planificación, organización, ejecución, dirección, control y evaluación.

Así también, Arie de Geus (1988, citado en Correa, Álvarez y Correa Valderrama, 2005), admitió que la gestión es un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estilo, sistemas, gentes, capacidades y objetivos superiores, hacia la parte interna de la organización como hacia el entorno o contexto. (p.12)

Desde esta perspectiva la gestión acentúa al aprendizaje como proceso y como efecto del quehacer de cada miembro en el centro que labora. Así como, en la educación, el aprendizaje es el efecto deseado de la reciprocidad docente-estudiante en el salón, reciprocidad correspondiente a las necesidades, intereses y dificultades del estudiante.

En tal sentido, se afirma que la gestión y la educación se asocian y colisionan en puntos disciplinares que engrandecen y orientan sus teorías, modelos y prácticas resultando crucial en su configuración como Gestión Educativa.

Según Cano (1998) sostuvo que “La Gestión Educativa se ha enfocado desde dos perspectivas bien diferenciadas: desde el ámbito de la gestión administrativa e institucional de centros educativos y desde el ámbito de la gestión pedagógica” (p.25).

La primera en los últimos años es requerida mayormente por los Ministerios Educativos de los países. Estos últimos años, la evaluación de la calidad de las instituciones educativas para la acreditación y certificación son cada vez más urgentes requeridas por las demandas de la población; por lo que se plantean diferentes formas de valuación a las instituciones educativas que pasan por varios indicadores que pretenden medir las características más relevantes y compararlas con los estándares de calidad de nivel internacional, así como buscar el mejoramiento continuo de la calidad educativa.

### **Objetivos de la gestión educativa**

La gestión educativa hace referencia a los objetivos que tiene la gestión educativa en una institución.

Unesco (2011) hizo referencia lo siguiente: Fomenta en los directores una reflexión sobre su función, el análisis de la gestión en sus instituciones y les proporciona instrumentos y procedimientos que conlleven a una propuesta de gestión institucional orientados para conseguir una educación de calidad. (p.12)

El objetivo de la gestión educativa es realizar una propuesta de reflexión para los directores y dotarle de herramientas, técnicas para que logren alcanzar los objetivos propuestos por su institución educativa, teniendo en cuenta los estándares de calidad.

Asimismo, también es un objetivo de la gestión educativa es averiguar cual es el funcionamiento de la cultura laboral sobre el modo de interactuar social a fin de proponer un modelo de gestión que se adecúa a cada institución educativa o de

una empresa a fin de lograr alcanzar las metas educacionales, atendiendo a las necesidades primordiales de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad en general, para de esta manera construir un país solidario, ético y participativo.

### **Importancia de la gestión educativa**

La definición que sirve de base al documento, es la planteada en la RM 168-2002-ED (2002), manifestaba lo siguiente: La gestión educativa es una función orientada a sostener en la institución educativa, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; asimismo que los ciudadanos sean capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. (p.14).

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, conceptuando la gestión no sólo en el aspecto administrativo sino también pedagógico, institucional y comunitario.

### **Modelos de gestión educativa**

Según Cassasus (2000) la gestión educativa se sostiene en los numerosos estilos de gestión, en donde cada uno alega a las insuficiencias de la sociedad. De acuerdo a ello se “clasifica siete modelos o visiones de la gestión así: normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional” (p.21)

### **Enfoques y desarrollo de la gestión educativa**

#### **Enfoque sistémico de la gestión educativa**

Las diversas perspectivas que existen acerca de la gestión educativa, es imperioso precisar, que es un sistema y describir sus componentes.

Para Carrasco (2002) los sistemas se dividen en dos grupos: Sistemas naturales y Sistemas artificiales de acuerdo a la intervención o no de la persona en su existencia.

- Sistemas naturales: Son aquellos sistemas que hay en la naturaleza en forma real, sin que haya intervenido la participación del ser humano. Siendo los siguientes: sistemas físicos y sistemas biológicos.
- Sistemas artificiales: Son sistemas que se han producidos por el ser humano con la finalidad de cumplir determinados fines. Los cuales están divididos de la siguiente forma, en: sistemas artificiales sociales y sistemas artificiales físicos (p.52).

### **Enfoque gerencial de la gestión educativa**

Este enfoque fue el pionero en incluir a los procesos de gestión en el desarrollo del proceso educativo, ya que, orienta; como planificar, como organizar, como direccionar, como controlar y como desarrollar cada uno de los procesos ya que en su conjunto conducen al logro de los objetivos de la educación.

#### **Proceso de planificación**

La planificación es el ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a ejecutarse, para lograr los grandes objetivos educativos, previamente habiendo asignado convenientemente los recursos con los que se cuenta. (Alvarado, 2003, p.64).

En este proceso los elementos fundamentales son: actividades, recursos y estrategias, todos ellos encaminados al beneficio educacional.

#### **Proceso de organización**

La organización es otro de los elementos claves en la gerencia educativa, es decir, la organización se da después de planificar y su objetivo es distribuir y determinar coherentemente las acciones pronto a hacer ejecutadas, y además escoger compromisos y ordenar los recursos eficientemente lo cual conducirá al logro de las fines.

Chiavenato (2006) textualmente afirmó que toda organización es una realidad social ya que está conformada por personas y está encaminada a propósitos diseñados a obtener resultados; “Generar utilidades o proporcionar satisfacción social, etc. [...] En este sentido la palabra organización significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos” (p. 148).

En definitiva, la organización, es uno de los procesos que más viabiliza de forma metódica conseguir los objetivos que la institución se propuso alcanzar.

### **Proceso de dirección**

Según el enfoque gerencial la dirección es el manejo de la organización, apoyados en un conjunto de medidas convenientes para suscitar la colaboración de toda la plana jerárquica en la jornada exitosa de la empresa o institución. Es imprescindible que el director, cuente con capacidad de liderazgo. Para ello, se tiene que utilizar técnicas y estrategias pertinentes a cada contexto social vigente, lo cual, conlleva a perfeccionar los esfuerzos y el logro de los fines propuestos.

Al respecto, Alvarado (2003) afirmó que es la labor mediante el cual el administrador ejerce su autoridad sobre sus subalternos, utilizando un conjunto de herramientas o técnicas que con frecuencia son empleadas por el gerente o directivo. (p.105)

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es una habilidad que todo Director debe desarrollar, pues todo directivo debe de elegir una opción, que aumente los beneficios de la organización o institución, pues; es un requisito que caracteriza a un buen líder.

Para Gallegos (2004) la toma de decisiones es fundamental en toda gestión y textualmente afirmó: En la actualidad el reto que tendrá que asumir dirigir a una institución educativa debe ser un Líder Educativo más que un administrador a fin de lograr los resultados exitosos, dadas las condiciones y carencias que se presentan hoy en día; por lo que un líder educativo sería la persona que puede tener una visión de lo que anhela para su institución educativa; con lo que queda

demostrado que a veces no es suficiente tener los requisitos académicos profesionales para desempeñar el cargo de directivo ni tener la experiencia como docente o directiva. Por lo que el sistema educativo requiere de que los Directores sean líderes capaces realizar el gran cambio pedagógico a través de la combinación de los procesos de calidad con los procesos de aprendizaje de los estudiantes; porque ahora lo que tiene que haber es un cambio mental de parte de los líderes, donde acepten desafíos frente a las carencias y necesidades de las instituciones educativas y lograr optimizar los resultados de su gestión (p.116)

Así también, Alvarado (2008) señaló: Las decisiones se estudian en dos vertientes: desde un enfoque cuantitativo, que se conoce como la teoría de las decisiones, que está integrado por un conjunto de métodos matemáticos, tales como: programación lineal, técnicas estadísticas, etc., árbol de decisiones, teoría de colas, teorías de juegos, montecarlo, simulación, etc. Integrando la ingeniería de la investigación operativa. Y la otra vertiente se realiza desde un enfoque no matemático, inscrito en el método cartesiano de solución de problemas (p.113)

### **La delegación**

Se entiende como la transferencia y otorgamiento de tareas, funciones y responsabilidades a los subordinados jerárquicamente dentro de una empresa o institución.

### **La coordinación**

Esta técnica nos permite comunicarnos directa y efectivamente con el personal o comisiones técnicas para realizar actividades y fines específicos.

### **Condiciones de la gestión educativa**

En relación a las condiciones de la gestión educativa se señaló:

Gómez y Macedo, (2011) refieren lo siguiente: “Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones. Definir los objetivos instituciones, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos”. (p.42).

Hacen alusión con las condiciones que debe tener la gestión educativa para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la institución educativa donde todos los miembros de la comunidad educativa se comprometen para obtener los máximos resultados a través de una buena gestión educativa.

### **Dimensiones de gestión educativa**

A continuación se describe las dimensiones de la variable gestión educativa:

#### **Gestión institucional**

Según Unesco (2011) y Minedu (2011) la gestión institucional contribuye a reconocer la forma de organización de las personas que laboran en una institución en pos de su desarrollo. La presente dimensión ofrece un marco para el análisis y la sistematización de las acciones que se refieren a aquellos aspectos de estructura de cada centro educativo. Entre los aspectos que se tienen en cuenta tenemos los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, el uso del tiempo y de los espacios, la división del trabajo y la distribución de tareas) y los que conciernen a la estructura informal (vínculos, ritos y ceremonias que identifican a la institución, estilos en las prácticas cotidianas y formas de relacionarse). En la dimensión institucional es de suma importancia incentivar y valorar el desarrollo en las personas de sus habilidades y capacidades individuales y colectivas, con el propósito fundamental de que la institución educativa se desenvuelva de manera competente, autónoma y flexible, adaptándose a los cambios que se presentan en el contexto social que le rodea. Y para ello es fundamental las políticas de la institución educativa enmarcadas dentro de la visión y principios que van a guiar a la institución proyectando a lo que será en el futuro. Así por ejemplo, en las importantes decisiones que se toman se tomará en cuenta los niveles de participación, si hay o no consejos consultivos, quienes son las personas que la integran y las responsabilidades que asumen, etc. (pp.35-36)

#### **Gestión administrativa**

Según Correa, Álvarez & Correa Valderrama (2005) la gestión administrativa advierte un conjunto de acciones que todo directivo debe de cumplir para desarrollar sus acciones y estas acciones son: “Planear, organizar, dirigir, coordinar

y controlar la institución en sus diferentes ámbitos de gestión” (p.16). Así también, enfatiza que este espacio es la encargada de: Esta dimensión es la encargada de planear, disponer y administrar los recursos financieros, físicos y materiales de la institución; establecer una política del manejo de dichos recursos a fin de obtener el máximo provecho de estos recursos en beneficio de la comunidad educativa. Asimismo, es la responsable de los planes y asignación de presupuestos de inversión, manejo de inventarios, contabilidad, los esquemas de contratación, todas referidas a las necesidades del Proyecto Educativo Institucional, del mismo modo, otra función importante que le compete es gestionar el talento humano de la institución, con la finalidad de lograr alcanzar los objetivos de la misión y visión dirigidos a conseguir una educación de calidad (p.17)

Así también, la Organización de las Naciones Unidas para la educación y la cultura –Unesco (2011) manifestó: En esta dimensión comprende acciones y estrategias de disponer los recursos materiales, humanos, económicos, de seguridad e higiene, procesos técnicos, de tiempo referida a todos los agentes de la institución educativa; así como también, el cumplir cabalmente la normatividad y la supervisión de las funciones, con la finalidad de ayudar al desenvolvimiento óptimo de los procesos de enseñanza aprendizaje. Es de señalar, algunas acciones serán la administración del personal, en cuanto se refiere a la parte laboral, hacer de su conocimiento cuales son funciones y las evaluaciones de su desempeño, elaboración de presupuestos así como todo el manejo contable-económico-financiero, el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentos de la institución. (p.36)

### **Gestión Pedagógica**

Para la Unesco (2011) esta dimensión es el: Es el proceso primordial de una institución educativa y de los miembros que la integran. Esta dimensión comprende el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, las programaciones sistematizadas en el Proyecto Curricular (PCI), la diversificación curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de aprendizajes, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, la utilización de materiales, recursos didácticos, la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, los estilos de



enseñanza, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, las relaciones con los estudiantes, etc. (p.36)

### **Gestión Comunitaria**

La Unesco (2011) sobre esta dimensión manifiesta que: Esta dimensión se refiere a la forma en el que la institución se relaciona con la comunidad, siendo parte de ella, ya sea conociendo sus necesidades, condiciones y demandas que ella requiera. Del mismo modo, de qué manera se integra y participa en la vida comunitaria. Asimismo hace referencia a las “relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc.” (p.37).

La gestión comunitaria es la gestión trascendental de las organizaciones que lideran los procesos en la educación, ésta hace referencia a la interacción entre los integrantes de la comunidad educativa y de la institución en su conjunto en relación a su medio social y productivo en que se desarrolla. (Correa, Álvarez & Correa Valderrama, 2005, p. 89).

Según la gestión comunitaria los ex estudiantes de una institución educativa son el capital humano fundamental para el impulso de eventos académicos, culturales y de proyección social. Por tal razón, se debe de convocarlos y organizarlos de acuerdo a sus carreras profesionales, perfiles y los integre a la gestión de la institución, lo cual será un gran aporte al progreso de la institución.

### **1.2.2 Bases teóricas de clima laboral**

#### **Definición de clima**

Gan y Berbel, (2007) manifestaron que “El clima es un reflejo de la vida interna de una empresa u organización”. (p. 176).

Mikulic & Cassullo (2013) “el estudio del clima laboral parte de una categoría superior que es el clima social. El clima social es el enfoque que estudia la conducta humana en contextos sociales” (p.7).

Gan y Berbel, (2007) señalaron:

El clima, como atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, actitudes y sentimientos ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la dirección (p. 177).

### **Definición de clima laboral**

Para entender la variable clima laboral, es necesario primero definir clima meteorológico. Gan & Berbel (2007) lo define como “el tiempo que hace o predomina en una zona, sus características comunes o estándares” (p.169); entonces en la organización, puede darse diferente tipos de clima, este dependerá del rubro, el área y la importancia hecho que generará diferentes situaciones.

Para definir el clima se proyectan diversas dimensiones o enfoques, Gan & Berbel (2007), planteó los siguientes núcleos de atención que son: a) La valoración referente a las condiciones físicas y de comodidad ambiental donde se desenvuelve el trabajo. b) Las relaciones interpersonales que se dan dentro del mismo centro de trabajo, las percepciones que cada trabajador tiene. c) diversas regulaciones formales, estructurales y normativas relacionadas a dicho trabajo, lo que condiciona a aspectos tales como: el tamaño de la organización, la estructura, la tecnología, la comunicación, los estilos de dirección, los procesos técnicos de trabajo, etc.). Los componentes que a veces facilitan o dificultan que el trabajador se identifique con el trabajo que realiza, asimismo sobre la valoración personal de sus expectativas laborales dentro de la institución (p.170).



Figura 1. *Enfoques del concepto del clima laboral*

*Nota:* la fuente fue obtenida de Gan & Berbel (2007, p. 171).

De lo expuesto, se deduce que el clima laboral son las apreciaciones que tienen los integrantes de una organización relacionado al compromiso, el ambiente físico en que se desenvuelve, las relaciones interpersonales que se dan dentro del centro de trabajo y a las numerosas regulaciones formales que afecta las labores.

Silva (citado en Gan & Berbel, 2007, p. 174), indicó que el clima es “como atributo del individuo, estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común” se forman una percepción de lo que les rodea, y del cual nacen sus actitudes y conductas. Donde el clima es propio de las personas y se muestra como una percepción que se tiene del ambiente que le rodea. Mientras que Glick (citado en Gan & Berbel, 2007, p. 175), expresa que es el clima “un atributo de la organización el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo”.

Entonces se afirmó que el clima laboral es la consecuencia del procedimiento sociológico y organizacional sin dejar de lado los procedimientos de interacción que intervienen en su configuración.

En tal sentido Gan & Berbel (2007), plantéo que el clima laboral es aquel que: Es un concepto dinámico, reflejo de la vida interna, es el grado de compromiso e identificación, está íntimamente relacionado con variables estructurales, además es el comportamiento y actitudes de los miembros, también es la interacción de los individuos en grupos formales e informales, es la percepción de bienestar y satisfacción laboral, finalmente es la atmósfera psicológica colectiva (p. 179).

Llaneza (2007) definió al clima laboral como: el valor de los componentes del bagaje cultural de una institución en un determinado tiempo de parte de los colaboradores. Ya que si tienen una apreciación mala en sus diferentes variables traerá como consecuencia el estrés. Según el autor, el valor de este enfoque radica en el comportamiento de un colaborador no es el resultado de las circunstancias del puesto de trabajo donde se desempeña, sino que obedece a las apreciaciones que tenga el colaborador de esos factores “relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales” (p. 466).

De lo anterior se afirmó entonces que el clima depende de la mirada que tenga el colaborador y de la manera como se siente en la organización. Por ejemplo, para algunos será incómodo y para otros será un sosiego estar en los ambientes sin dejar de lado la insatisfacción por su salario, los cuales en su conjunto determinan la actitud y el comportamiento que adoptaran.

El clima laboral para Lleida (Del Pulgar, 1999, p. 58), es “una propiedad del individuo como una variable del sistema que tiende a integrar individuo, grupo y organización”.

Según, Koenes (1996) el clima laboral es la consecuencia inmediata de la ética y la conducta predominante en la cultura de cada colaborador, así también está asociado a la satisfacción que la institución haya anexado a los puestos de trabajo. Lo que hace referencia a una situación, que es más emocional, que se da en un contexto supraindividual; es decir, que se trata de una dimensión superior a

la de cada persona individual que labora en la empresa, pero que repercute en sus actitudes y comportamientos. Influyendo en las actitudes de las personas en su trabajo, de tal forma, que afecta positiva o negativamente, la integración de dichos trabajadores en los objetivos de la empresa, su disposición a realizar esfuerzos discrecionales, sus niveles de productividad, etc. (pp.166-167). Por lo que uno de los instrumentos que mide el clima laboral es el llamado Work Environment Scale – WES, donde Moos, Moos, & Trickett (1989), indican que el “objetivo es comprender de forma realista el ambiente social de los grupos de trabajo y establecen que está compuesta por tres dimensiones: relaciones, autorrealización y estabilidad/ cambio” (p. 8).

### **Objetivos del clima laboral**

Baguer (2009) señaló que: El fin principal es analizar las condiciones para que haya un buen clima laboral, los que darán como resultados en puntos fuertes y débiles de la organización. De lo que se trata es de reforzar los puntos débiles, con una adecuada planificación en el más breve plazo para que propicien un buen clima laboral en la institución. (p.149)

Gan & Triginé, (2006) manifestaron que los objetivos del clima laboral son: Con un buen clima laboral se logra el éxito de la gestión empresarial: las emociones positivas, la continuación de los planes y programas, la cercanía y la confianza de personas y equipos de trabajo, la forma correcta de resolver los conflictos interpersonales, lo que se traducirán en el logro de objetivos institucionales. (p. 276).

### **Importancia del clima laboral**

Baguer (2009) señaló que: El clima organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores. Cuando la persona trabaja en un entorno favorable puede aportar sus conocimientos y habilidades. (p. 148)

Los autores (Gan & Berbel, 2007) manifestaron: El clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Un buen clima logra tener una alta identificación del trabajador con los objetivos de la institución. (p. 177).

## **Corrientes en el Clima Laboral**

(Bordas, 2016) señaló que:

Las cinco corrientes en la evolución del pensamiento organizativo del clima laboral

### **Corriente tradicional**

En esta corriente impera el concepto de hombre racional – económico. En líneas generales se considera que al ser humano no le gusta trabajar y si lo hace es sólo por dinero.

### **Corriente sociológica**

Se concibe al hombre como ser social, cuya conducta individual se ve influida por las interacciones sociales, buscando trabajo, ante todo, satisfacer necesidades sociales.

### **Corriente humanista**

Parte del concepto del hombre que se autorrealiza. Se reconoce la necesidad que tienen las personas de usar y desarrollar de forma progresiva sus propias capacidades

### **Perspectivas contingente y sistémica**

Se basan en la concepción de un hombre complejo, cuyo comportamiento debe explicarse a través de un enfoque integral y no parcial

El impacto del contexto de la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones con la finalidad de mejorar su desempeño.

Se concibe la organización como un sistema abierto, en permanente interacción con su medio y constituido por subsistemas que interactúan entre sí.

### **Perspectiva estratégica**

Se constata las profundas transformaciones en los valores, la estructura, los procesos y los estilos de dirección de las organizaciones, como consecuencias de los grandes cambios en el entorno en que éstas operan. (pp.8-13).

## **Dimensiones de clima laboral**

### **Primera dimensión**

#### **Relaciones**

Mikulic & Cassullo (2013) afirmaron que las relaciones “evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros” (p. 11). Asimismo, está compuesta por tres subescalas que son: Implicación (IM). “es el grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella” (Mikulic & Cassullo, 2013, p. 10). Cohesión (CO).- “es el grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros” (Mikulic & Cassullo, 2013, p. 10). Apoyo (AP).- “es el grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social” (Mikulic & Cassullo, 2013, p. 10).

Por su parte Litwin y Stinger (1978, como se citó en Gongalves, 2000, p. 53), las relaciones son la apreciación por cada uno de los integrantes de la empresa sobre un ambiente de trabajo grato, donde se dan las buenas relaciones sociales, tanto entre pares, así como se da entre jefes y subordinados.

### **Segunda dimensión**

#### **Autorrealización**

Sobre esta dimensión Mikulic & Cassullo (2013) indicaron que la autorrealización valora el grado de motivación que se le da a cada trabajador e incentivarlos a la autosuficiencia y a la toma de decisiones, así también recomiendan que se le de valor a la “planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral” (p. 11).

Asimismo, está formada por tres elementos que son: Autonomía: “es el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias” (Mikulic & Cassullo, 2013, p. 11). Organización: “grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea” (Mikulic & Cassullo, 2013,

p. 11). Presión: “es el grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral” (Mikulic & Cassullo, 2013, p. 11).

### **Tercera dimensión**

#### **Estabilidad de cambio**

Mikulic & Cassullo (2013), indican que es una dimensión que mide el nivel de conocimiento que tienen los trabajadores acerca de sus actividades laborales y la forma de advertir las reglas y procedimientos laborales incluido el nivel que la dirección maneja las reglas y la presión para controlar a los colaboradores; “la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable” (p. 12).

La estabilidad de cambio está compuesta por tres subvariables: a) Claridad: se refiere al nivel de conocimiento sobre las perspectivas laborales de las tareas diarias y la forma de cómo se ponen de manifiesto las normas y métodos laborales; b) Control: se refiere al nivel de control y presión que tiene los jefes con los colaboradores de acuerdo a las normas; c) Innovación: es el nivel que marca la diversidad, el cambio y los enfoques; d) Comodidad: mide el nivel en que el contexto sea favorable y placentero (Mikulic & Cassullo, 2013)

Por todo lo antes expuesto no cabe duda que el clima laboral se relaciona con el manejo social de los directores, con los procederes de los colaboradores, con el modo de laborar y la forma de interrelacionarse dentro de la organización incluidas las particularidades de la actividad cotidiana del colaborador. Por ende, coadyuvar a un clima laboral favorable es compromiso de los directivos, así como de cada uno de sus integrantes para así tener un terreno adecuado para el buen desarrollo del trabajo.

### **1.3 Justificación**

#### **1.3.1 Justificación teórica**

Los resultados que otorgan este trabajo de investigación es una contribución a la comprensión de la gestión educativa Unesco (2011) asimismo, el clima laboral se sustenta en los aportes de Gan y Berbel (2007) de los cuales se puede afirmar que



la asociación que existe entre las dos variables gestión educativa y clima laboral es de manera constante.

Lo que nos dice que la gestión educativa es sensible a todos los procesos que ejercen los agentes educativos, que buscan transformar la organización educativa, cuya función es lograr tener el éxito en nuestras instituciones educativas.

Es importante un clima positivo para el funcionamiento eficiente y eficaz de los agentes en una institución educativa, así como se deben establecer las normas de convivencia entre los miembros de una institución educativa.

Para un buen clima institucional deben prevalecer los trabajos en equipo, donde los docentes juegan un rol importante realizando proyectos educativos innovadores y que construyan su propia identidad.

Donde toda la comunidad educativa se involucre en generar los cambios para bien que necesita las instituciones educativas, planificando las actividades académicas y administrativas para robustecer la comunicación eficaz y respeto entre los colaboradores dentro de la Institución Educativa.

El líder pedagógico en diálogo con su plana directiva, deben generar una comunicación horizontal, lo que va a propugnar una educación de calidad, promoviendo un clima institucional positivo y acogedor.

### **1.3.2 Justificación práctica**

El presente tema de investigación está enfocado a establecer que a mejor Gestión educativa mejor será el clima laboral en las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, teniendo en cuenta que la gestión educativa es dirigido por el director quien es la persona clave en una organización; es él quien intensifica los procesos institucionales, siendo uno de ellos suscitar su desarrollo tanto personal como profesional de esa manera los docentes se verán recompensados, lo cual contribuirá a al desarrollo de un buen clima laboral entre los colaboradores de las instituciones educativas.

### **1.3.3 Justificación metodológica**

Metodológicamente, el trabajo es oportuno, debido a que se construyeron dos instrumentos; uno para la variable gestión educativa y otro para la variable clima laboral, y la información que arroja los resultados servirán para tomar decisiones, incluyendo sobre algunas estrategias de enseñanza-aprendizaje.

### **1.4 Problema**

La buena gestión educativa como estrategia para la conducción y dirección de las instituciones educativas públicas, conlleva al buen clima laboral. Esto constituye la clave fundamental para lograr el desarrollo y maximizar la educación pública peruana. Por otro lado, el clima laboral enfoca la base de la organización integrando a todas las dimensiones organizacionales en el contexto administrativo como son: los valores compartidos y la congruencia de objetivos, el rol del Director, la administración de símbolos, las relaciones profesionales entre el personal, y la identidad institucional

Bajo este planteamiento se presenta esta tesis denominada gestión educativa y clima laboral en las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017, cuyo propósito fue establecer la relación entre gestión educativa y clima laboral en las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017, en esta dirección el objetivo del presente trabajo de investigación es averiguar sobre este problema y proponer alternativas de solución que ayuden a optimizar la gestión educativa y el clima laboral en dichas instituciones educativas, estableciendo al final la anhelada calidad educativa en todo el sistema educativo.

Las hipótesis de la investigación son: La gestión educativa se relaciona positivamente con el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017, las dimensiones de la variable x : Gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria, en general se operacionalizó con la variable y: clima laboral, las limitantes al trabajo de investigación fueron el restringido acceso a bibliotecas con especialización, asimismo la escasa actualización bibliográfica en las bibliotecas nacionales, del

mismo modo el reducido presupuesto económico para cubrir determinados gastos que acarrea una profunda investigación.

A nivel mundial es notorio la preocupación por mejorar la educación en todos los países, siendo considerable su desarrollo en los países desarrollados, siendo que una exitosa gestión educativa logra llevar a una buena formación estudiantil, y esto se debe a un buen clima laboral en el campo educativo.

A nivel nacional los cambios de paradigmas muchas veces repercuten en la gestión de otra forma esperada, ya que a los Directores les exigen sus autoridades superiores y ellos a los docentes, originándose un conflicto.

Lo que sucede que las instituciones educativas públicas todavía no logran consolidar una gestión educativa óptima, ya que el clima laboral dentro de la institución educativa no es favorable.

Las malas relaciones interpersonales conllevan a un clima negativo que traen consigo malos resultados en los aprendizajes de los alumnos.

En las instituciones educativas públicas del nivel primario del Cercado de Huaral, se ha observado problemas en gestión educativa lo que afecta el clima laboral en la institución educativa como la inequidad en el trato con el personal docente, administrativo, no toman en cuenta las aportaciones de todos, relativa poca confianza y lealtad entre directores, docentes y demás personal de la institución educativa, lo que se traduce en un clima poco armonioso.

Las situaciones negativas afectan el clima laboral dentro de la institución educativa, donde se deben ejecutar acciones para mejorar el clima laboral en el plantel, un trabajo en equipo dirigido por docentes y administrativos, para un saludable clima y el establecimiento de buenas relaciones interpersonales.

#### **1.4.1 Problema general.**

¿Qué relación existe entre las variables gestión educativa y clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del Cercado de Huaral, 2017?

### **1.4.2 Problemas específicos.**

#### **Problema específico 1**

¿Qué relación existe entre la gestión institucional y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017?

#### **Problema específico 2**

¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017?

#### **Problema específico 3**

¿Qué relación existe entre la gestión pedagógica y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017?

#### **Problema específico 4**

¿Qué relación existe entre la gestión comunitaria y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017?

### **1.5 Hipótesis**

Las hipótesis “son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 92).

#### **1.5.1 Hipótesis general.**

Existe relación entre la gestión educativa y el clima Laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral.

#### **1.5.2 Hipótesis específicas.**

##### **Hipótesis específica 1**

Existe relación entre la gestión institucional y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral.

### **Hipótesis específica 2**

Existe relación entre la gestión administrativa y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral.

### **Hipótesis específica 3**

Existe relación entre la gestión pedagógica y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral.

### **Hipótesis específica 4**

Existe relación entre la Gestión Comunitaria y el Clima Laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral.

## **1.6 Objetivos**

Los objetivos “señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 92). p. 37).

### **1.6.1 Objetivo general.**

Determinar la relación entre la gestión educativa y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017.

### **1.6.2 Objetivos específicos.**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la relación entre la gestión institucional y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar la relación entre la gestión administrativa y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017.

**Objetivo específico 3**

Determinar la relación entre la gestión pedagógica y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017.

**Objetivo específico 4**

Determinar la relación entre la gestión comunitaria y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017.

## **II. Marco metodológico**

## **2.1 Variables**

### **2.1.1 Definición conceptual**

#### **Variable 1. Gestión educativa**

La gestión educativa es "un conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve" (Alvarado, 2003, p.18).

#### **Variable 2. Clima laboral**

Mikulic & Cassullo (2013) "el estudio del clima laboral parte de una categoría superior que es el clima social. El clima social es el enfoque que estudia la conducta humana en contextos sociales" (p.7).

### **2.1.2 Definición operacional**

#### **Variable 1: Gestión educativa**

La variable gestión educativa se operacionalizó en cuatro dimensiones: gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria cada uno con sus respectivos indicadores y en cuanto a los ítems para la primera y tercera variable fueron (15) para la segunda (16) y para la cuarta (10) las cuales se midieron con una escala de Likert del 1 al 5. En cuanto a los niveles y rangos fueron: Bueno (132-180); Regular (84-131) y Malo (56-83).

#### **Variable 2: Clima laboral**

La variable clima laboral se operacionalizó en tres dimensiones: relaciones autorrealización y estabilidad y cambio cada uno con sus respectivos indicadores y en cuanto a los ítems para la primera y segunda variable fueron (15) y para la cuarta (20) las cuales se midieron con una escala de Likert del 1 al 5. En cuanto a los niveles y rangos fueron: Pésimo [0,17]; Regular [18,34] y Bueno [35,50].



## 2.2 Operacionalización de variables

A continuación se muestran la operacionalización de las variables Gestión educativa y clima laboral.

Tabla 1.

### *Operacionalización de la variable 1: Gestión educativa*

Dimensiones	Indicador	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Gestión Institucional		1, 2,3,4,5		Bueno (132-180 )
	-Planeación	6,7,8,9,10		Regular ( 84-131 )
	-Liderazgo	11,12,13,14		Malo (56-83)
	-Mejora continua	15		
Gestión Administrativa		16,17,18,19		Bueno (132-180 )
	-Recursos	20,21,22,23		Regular ( 84-131 )
	-Infraestructura	24,25,26,27	Likert Siempre(5)	Malo (56-83)
	-Control escolar	28,29,30,31	Casi siempre(4)	Bueno (132-180 )
Gestión Pedagógica		32,33,34,35	A veces (3)	Regular ( 84-131 )
	-Perfeccionamiento	36,37,38,39	Casi nunca(2)	Malo (56-83)
	-Planificación	40,41,42,43	Nunca(1)	Bueno (132-180 )
	-Evaluación y monitoreo	44,45,46		Regular ( 84-131 )
Gestión Comunitaria				Malo (56-83)
	-Participación de los padres de familia	47,48,49,50		
	-Redes de Apoyo	51,52,53,54		
		55,56		

Nota: la fuente fue de Salvador (2014) y adaptado por Jorge Luis Mayorca Miguel.

Tabla 2.

*Operacionalización de la variable 2: Clima laboral*

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y valores	Niveles y rango
Relaciones	Implicación	1,2,3,4,5	Likert	Pésimo
	Cohesión	6,7,8,9,10		[0,17]
	Apoyo	11,12,13,14,15	Siempre(5)	Regular [18,34]
Autorrealización	Autonomía	16,17,18,19,20	Casi siempre(4)	Bueno [35,50]
				Pésimo
	Organización	21,22,23,24,25	A veces (3)	[0,17]
	Presión	26,27,28,29,30		Regular [18,34]
			Casi nunca(2)	Bueno [35,50]
Estabilidad de cambio	Claridad	31,32,33,34,35	Nunca(1)	
	Control	36,37,38,39,40		Pésimo
				[0,17]
	Innovación	41,42,43,44,45		Regular [18,34]
	Comodidad	46,47,48,49,50		Bueno [35,50]

Nota: la fuente fue de (Mikulic & Cassullo, 2013) y adaptado por Jorge Luis Mayorca Miguel

## **2.3 Metodología**

El marco metodológico es “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (Tamayo y Tamayo, 2003, p.37).

## **2.4 Tipo de estudio**

La investigación corresponde al tipo básica o sustantiva ya que son las investigaciones que tratan de responder a problemas teóricos tanto teórico y sustantivo o específico. Al respecto, Sánchez y Reyes (2006) textualmente afirmó que:

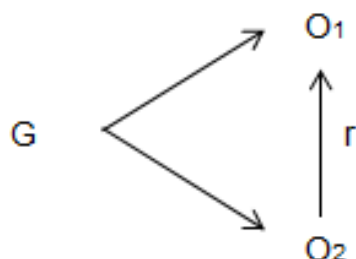
Su fin está dirigido a permitir sistematizar una teoría científica y para ello se orienta a describir, explicar o predecir o retrodecir la realidad con el propósito de buscar los principios y leyes generales. En esta dirección, se puede aseverar que la investigación sustantiva cuyo fin es encontrar la verdad nos conduce a una investigación básica o pura. Por lo que la investigación sustantiva comprende dos niveles: la investigación descriptiva y la investigación explicativa (p. 25).

## **2.5 Diseño**

La investigación es de diseño no experimental, correlacional-transversal; “estos diseños describen las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado; son también descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales” (Ortiz, 2004, p. 48).

Correlacionales porque midieron el grado de asociación entre gestión educativa y clima laboral. Y transversal porque las variables de estudio fueron medidos en un solo momento determinado.

El esquema del diseño fue:



Donde:

O1= Gestión Educativa

r = Relación

O2 = Clima laboral

G= Docentes de las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017.

## 2.6 Población, muestra y muestreo

### 2.6.1 Población.

La población es el conjunto de la unidad de análisis a los que se aplica el instrumento. La población fue de 171 docentes de las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017. Habiéndose elegido estas instituciones educativas por su gran población de docentes siendo una de las más pobladas de la ciudad de Huaral.

Tabla 3.

*Población de docentes del nivel primaria en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017*

Institución educativa	N	%
Nº 21009 "Luis Felipe Subauste del Río"	48	29
Nº 20402 "Virgen de Fátima"	51	30
Nº 21010 "Clara Nichos Mansilla"	24	14
Nº 20403 "Carlos Martínez Uribe"	30	16
Nª 20406 "La Huaquilla"	18	11
Total	171	100%

### 2.6.2. Muestra.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolecta datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población”. (p. 173)

En el presente estudio, se trabajó con un tamaño de muestra de 118 docentes del nivel primaria de las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017., equivalente al 69 % de la población.

El tamaño de la muestra se obtuvo de la fórmula de Arkin y Colton con un nivel de confianza del 95%,  $d=0,05$ ;  $N=171$ ;  $Z=1,96$ ;  $P=0,5$ ;  $Q=0,5$ .

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

$$n = \frac{171 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (171-1) + 0,5 \times 0,5 \times 1,96^2} = 118$$

Para determinar la muestra se hizo uso del muestreo probabilístico estratificado proporcional, según Hernández, Fernández & Baptista (2010) es un “muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra por cada segmento” (p.180).

El cálculo de proporción:

$$f = n / N$$

$$f = 118/171$$

$$f = 0.69$$

Tabla 4.

*Muestra de docentes del nivel primaria en Instituciones Educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017*

Estratos de la población de docentes	Tamaño de la población de cada estrato	Determinación del tamaño de los estratos muestrales	Estratos de la muestra
Nº 21009 "Luis Felipe Subauste del Río"	48	48 * 0.69	33
Nº 20402 "Virgen de Fátima"	51	51 * 0.69	35
Nº 21010 "Clara Nichos Mansilla"	24	24* 0.69	17
Nº 20403 "Carlos Martínez Uribe"	30	30* 0.69	21
Nº 20406 "La Huaquilla"	18	18 * 0.69	12
Total	171		118

### 2.6.3 Muestreo.

Se aplicó el muestreo probabilístico, con la técnica de muestreo aleatorio al azar y el muestreo estratificado.

Textualmente, Hernández, Fernández y Baptista (2010) determinaron:

El muestreo es el subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegido [...] son importantes en los diseños de investigación transaccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales, en el cual se requiere hacer estimaciones a las variables en la población. Donde las variables se analizan y miden con pruebas estadísticas en la muestra, donde se da por descontado que el muestreo es probabilístico en el cual todos los elementos de la población tienen la misma opción de ser elegidos. (pp. 176-177).

#### **2.6.4 Criterios de selección**

##### **Criterios de inclusión**

Ser docentes de nivel primario de las instituciones educativas públicas de Huaral.

Instituciones educativas donde docentes y directivos aceptaron ayudar y prestar todas las facilidades para la realización del presente trabajo de investigación.

Predisposición para responder al cuestionario en el tiempo requerido.

#### **2.6.5 Criterios de exclusión**

No ser docentes de nivel primario de las instituciones educativas públicas de Huaral.

No haber marcado los ítems de los cuestionarios.

### **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **2.7.1. Técnica.**

La técnica que se utilizó para ambas variables, tanto: gestión educativa y clima organizacional fue la encuesta que es “una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez, y objetividad de los datos que con ella se obtiene” (Carrasco, 2005, p. 314).

#### **2.7.2. Instrumentos**

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario para ambas variables, que según Carrasco (2005) “es el más usado cuando se estudia gran número de persona, ya que permite una respuesta directa mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas” (p. 318).

### **Ficha técnica del instrumento para medir la variable: gestión educativa**

Nombre : Cuestionario para medir la variable gestión educativa

Autor : Salvador (2014) adaptado por Jorge Luis Mayorca

Año : 2017

Lugar : Cercado de Huaral 2017

Objetivo : Medir la percepción de los docentes del nivel primario acerca de la variable Gestión educativa

Tipo de aplicación: individual o colectiva

Tiempo de aplicación: 40 min.

Descripción del instrumento: el cuestionario está compuesto por 56 ítems de los cuales: 15 son para medir gestión institucional, 16 para medir gestión Administración, 15 para medir gestión pedagógica y 10 para medir gestión comunitaria.

Procedimientos de puntuación: para (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre

### **Ficha técnica para la variable: clima laboral**

Nombre : Work environment Scale

Autor : Moos, Moos, & Tricket (1989) adaptado por Jorge Luis Mayorca

Objetivo : Medir el nivel de clima laboral según los docentes de las Instituciones Educativas públicas del nivel primario de la red n°4 – Huaral 2017

Lugar de aplicación: Cercado de Huaral 2017

Forma de aplicación: individual o colectiva

Tiempo de aplicación: 40 min.



Descripción del instrumento: el cuestionario está compuesto por 50 ítems de los cuales: 15 son para medir la dimensión relaciones, 15 para medir la dimensión autorrealización y 20 para medir estabilidad y cambio.

Procedimientos de puntuación: Pésimo [0,17]; Regular [18,34] y Bueno [35,50]

### 2.7.3. Validez.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez de un instrumento, “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (p. 201)

La validez de contenido se realizó mediante el criterio de juicios de expertos en donde se validaron los ítems teniendo en cuenta: a) la pertinencia si el ítems corresponde al concepto teórico formulado, b) la Relevancia: si ítems es apropiado para representar al componente o dimensión del constructo, c) la claridad: si se entiende sin dificultad el enunciado del ítem y d) la suficiencia: si los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Tabla 5.

*Validación del instrumento de la variable gestión educativa y clima laboral*

Nombre y apellido del experto	Resultado
Dr. Guizado Oscoco Felipe	Existe suficiencia
Mg. Dennis Jaramillo Ostos	Existe suficiencia
Mg. Segundo Perez Saavedra	Existe suficiencia

*Nota:* Elaboración Propia (2017).

Como en la tabla 8 se observa, que los expertos dieron como resultado que existe suficiencia.

### 2.7.4 Confiabilidad.

La confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p.200).

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos se aplicó una prueba piloto a 100 docentes de las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral 2017. Como ambos instrumentos fueron medidos en escala de Likert se halló la confiabilidad mediante el estadístico Alfa de Cronbach que según Celina & Campo (2005,) “es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados” (p. 575)

Tabla 6.

*Resultados de la confiabilidad del instrumento de las variables: gestión educativa y clima laboral*

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Gestión educativa	0,925	56
Clima laboral	0,908	50

De acuerdo a los resultados el grado de confiabilidad de ambas variables es bueno de acuerdo a los niveles de confiabilidad planteado por George y Mallery (2003, p. 231) quienes sugieren: Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente, Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno, -Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable, Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre y el Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

## 2.8 Método de análisis de datos

Para el análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva para presentar los datos organizados en tablas y gráficos y para las hipótesis se probaron mediante el coeficiente de Spearman para hallar la correlación entre ambas variables ya que ambas variables fueron cualitativas.

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos se procedió al análisis estadístico respectivo, en el cual se utilizó el paquete estadístico para Ciencias Sociales (Statistical Packasseforthe Social Sciences) Versión 22. Los datos tabulados y presentados en tablas y figuras de acuerdo a las variables y dimensiones.

Para la prueba de las hipótesis se aplicó el coeficiente de correlación de Rho Spearman, ya que el propósito fue determinar la relación entre las dos variables a un nivel de confianza del 95% y significancia del 5%. Asimismo, para determinar el grado de correlación entre las variables se utilizó la correlación de Spearman.

## **2.9 Aspectos éticos**

La elaboración del trabajo de investigación se contó con la autorización correspondiente de los directivos de la institución educativa pública, así como la de los padres de familia de los grupos en estudio; por lo que se aplicó el consentimiento informado accediendo a participar en el método.

### **III. Resultados**

### 3.1 Resultado descriptivo de la variable gestión educativa.

Tabla 7.

*Resultados de los niveles de la variable gestión educativa*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	33	28%
Regular	77	65%
Bueno	8	7%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La fuente se obtuvo del cuestionario dirigido a los docentes

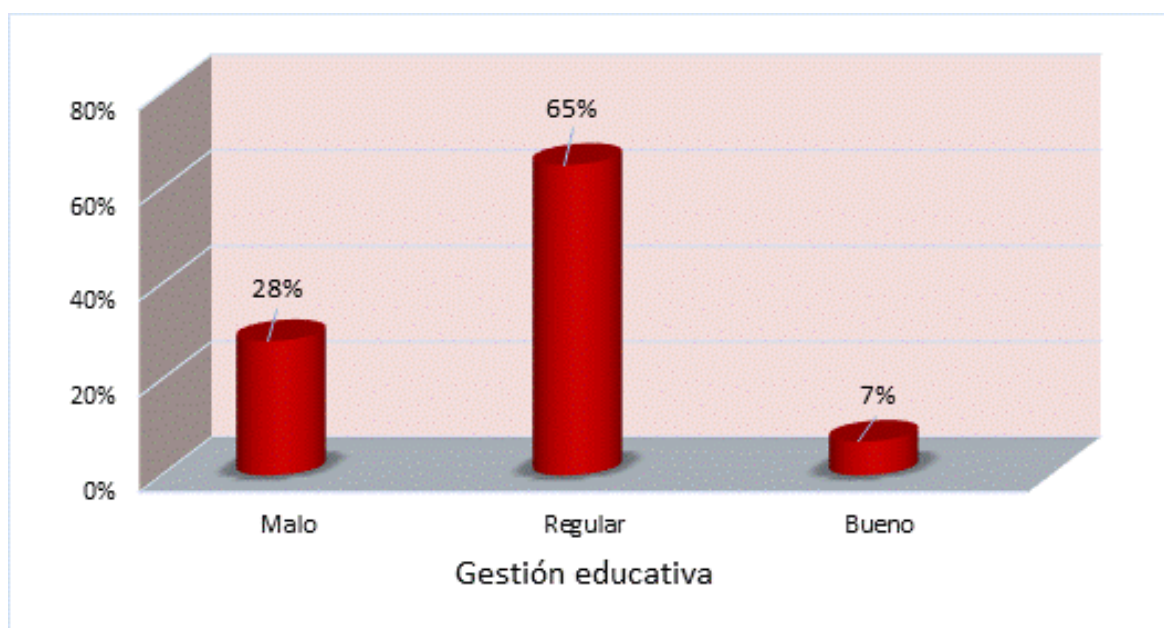


Figura 2. *Resultado de los niveles de la variable gestión educativa*

Según la tabla 7 y la figura 2, en lo referente a la percepción de la variable gestión educativa, los resultados muestran que un 65% de docentes encuestados de las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017 manifestaron que la gestión educativa está en un nivel regular, un 28% en un nivel malo y solo el 7% en un nivel bueno.

### 3.1.1 Resultado descriptivo de las dimensiones de la variable gestión educativa

Tabla 8.

*Resultados de los niveles de las dimensiones de la variable gestión educativa*

Dimensiones	Niveles	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)
Gestión Institucional	Malo	27%	32
	Regular	63%	74
	Bueno	10%	12
Gestión administrativa	Malo	23%	27
	Regular	62%	73
	Bueno	15%	18
Gestión Pedagógica	Malo	15%	18
	Regular	73%	86
	Bueno	12%	14
Gestión Comunitaria	Malo	25%	30
	Regular	57%	67
	Bueno	18%	21

*Nota:* La fuente se obtuvo del cuestionario.

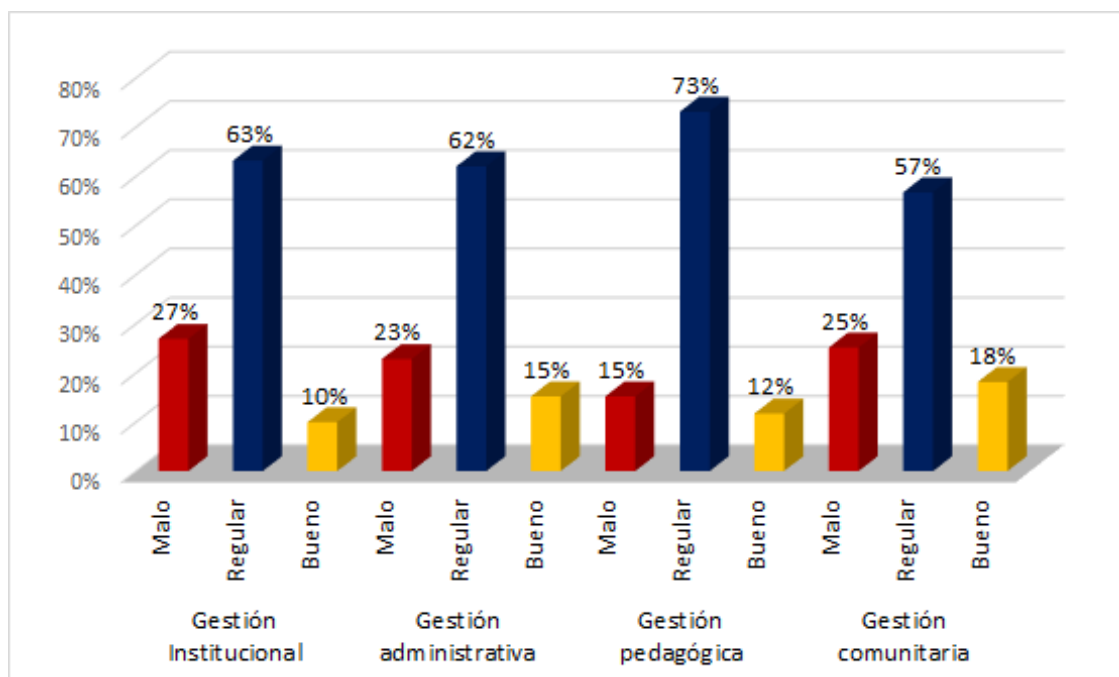


Figura 3. *Resultados de los niveles de las dimensiones de gestión educativa*

La tabla 8 y figura 3 muestran los resultados sobre los niveles de las dimensiones de la variable gestión educativa, las cuales son descritas a continuación:

Sobre la percepción de la dimensión gestión institucional, según los resultados se aprecia que un significativo 63% de los docentes encuestados perciben que dicha dimensión se ubica en un nivel regular; un 27% un nivel malo y un 10% dentro de un nivel bueno.

Con respecto a la dimensión gestión administrativa, se observa que un 62% de los docentes encuestados perciben que dicha dimensión se ubica en un nivel regular; un 23 % en un nivel malo y un 15% en un nivel regular.

Así también sobre la dimensión gestión pedagógica, se aprecia que un 73% de los docentes encuestados perciben que dicha dimensión se ubica en un nivel regular; un 15% en un nivel malo y un 12% en un nivel bueno.

Finalmente en relación a la dimensión gestión comunitaria, los resultados muestran que el 57% de los docentes encuestados percibieron que dicha dimensión se ubica en un nivel regular; mientras el 25% lo ubica en un nivel malo y un 18% lo ubica en un nivel bueno.

### **3.2 Resultado descriptivo de la variable clima laboral.**

Tabla 9.

*Resultados de los niveles de la variable clima laboral*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
No adecuado	33	28%
Adecuado	78	66%
Muy adecuado	7	6%
Total	<b>118</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La fuente se obtuvo del cuestionario dirigido a los docentes.

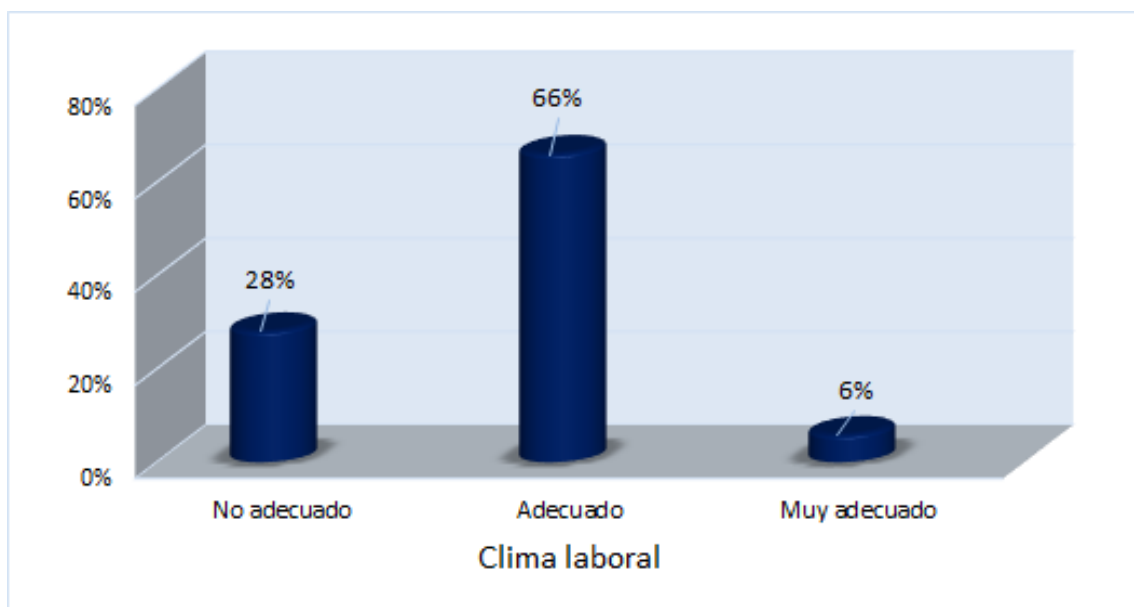


Figura 4. Resultados de los niveles de la variable clima laboral

En la tabla 9 y figura 4, se aprecia que, existe un grupo de 66% de docentes de las Instituciones Educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017 que perciben que el nivel de la variable clima laboral es adecuado; así mismo el 28% de docentes lo percibe en un nivel no adecuado y un pequeño grupo de 6% lo percibe como muy adecuado.

### 3.2.1 Resultado descriptivo de las dimensiones de la variable clima laboral

Tabla 10.

Resultados de los niveles de las dimensiones de la variable clima laboral

Dimensiones	Niveles	Porcentaje (%)	Frecuencia(f)
Relaciones	No adecuado	26%	31
	Adecuado	65%	77
	Muy adecuado	9%	10
Autorrealización	No adecuado	26%	31
	Adecuado	62%	73
	Muy adecuado	12%	14
Estabilidad cambio	No adecuado	18%	22
	Adecuado	75%	91
	Muy adecuado	7%	9

Nota: La fuente se obtuvo del cuestionario.



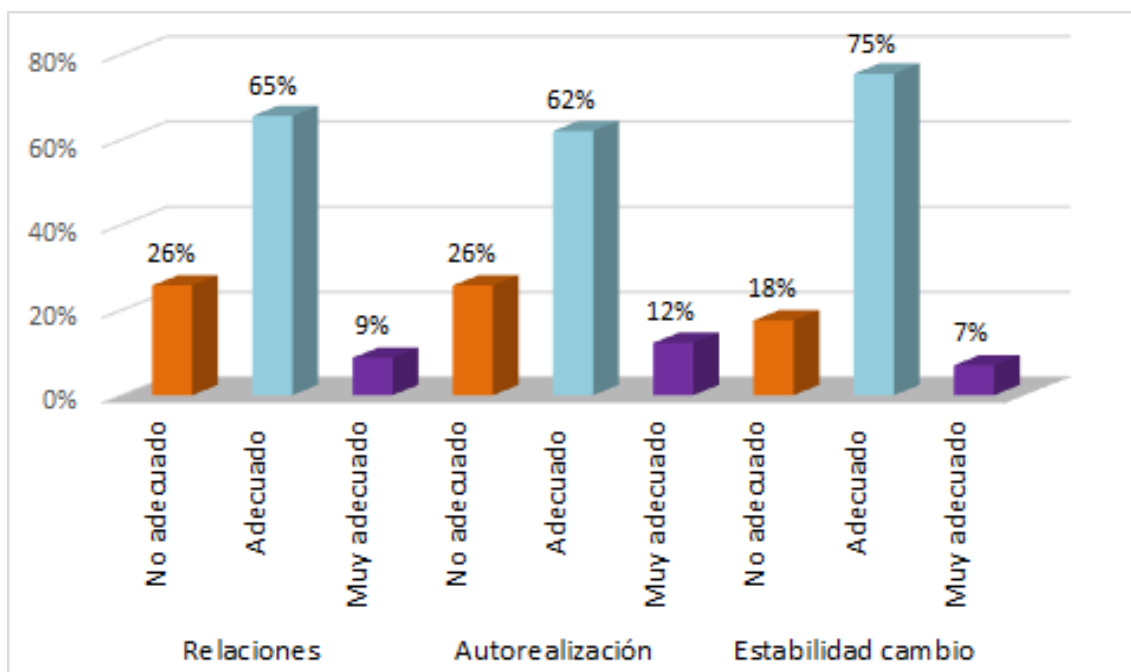


Figura 5. Resultados de los niveles de las dimensiones de la variable clima laboral

La tabla 10 y Figura 5 muestran los resultados sobre los niveles de las dimensiones de la variable clima laboral, las cuales son descritas a continuación:

Sobre la percepción de la dimensión relaciones, según los resultados se aprecia que un significativo 65% de los docentes encuestados perciben que dicha dimensión se ubica en un nivel adecuado; un 26% en el nivel no adecuado y un 9% perciben que las relaciones son muy adecuadas.

Con respecto a la dimensión autorrealización, se observa que un 62% de los docentes encuestados perciben que dicha dimensión se ubica en un nivel adecuado; un 26% en un nivel no adecuado y un 12% en un nivel muy adecuado.

Finalmente, en relación a la dimensión estabilidad cambio, los resultados muestran que el 75% de los docentes encuestados percibieron que dicha dimensión se ubica en un nivel adecuado; mientras el 18% lo ubica en un nivel no adecuado y un 7% lo ubica en el nivel muy adecuado.

### 3.3. Resultados inferenciales

#### 3.3.1. Prueba de hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre la gestión educativa y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral.

Ha: Existe relación entre la gestión educativa y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral.

Tabla 11.

*Coeficiente de correlación de Spearman de las variables: gestión educativa y clima laboral*

			Gestión educativa	Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión educativa	Coeficiente de correlación	1,000	,650**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	118	118
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	,650**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	118	118

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### Interpretación:

En la tabla 11 se estima que la gestión educativa está relacionada directamente con el clima laboral, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,650 y estableciendo ésta una correlación moderada y estadísticamente significativa, ya que, el valor de significancia es igual a 0,000 y por lo tanto menor a  $p$  ( $p < 0,05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula por lo que se infiere que: la gestión educativa se relaciona directamente con el clima laboral según los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017

**3.3.2. Prueba de hipótesis específicas****Prueba de hipótesis específica 1**

Ho: No existe relación significativa entre la gestión institucional y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión institucional y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral.

Tabla 12.

*Coeficiente de correlación de Spearman de las variables: gestión institucional y clima laboral.*

		Gestión Institucional		Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión Institucional	Coeficiente de correlación	1,000	,456**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	118	118
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	,456**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	118	118

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:**

En la tabla 12 se estima que la gestión institucional está relacionada directamente con el clima laboral, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,456 y estableciendo ésta una correlación moderada y estadísticamente significativa, ya que, el valor de significancia es igual a 0,000 y por lo tanto menor a  $p$  ( $p < 0,05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula por lo que se infiere que: la gestión institucional se relaciona directamente con el clima laboral según los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017

**Prueba de hipótesis específica 2**

Ho: No existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral.

Ha: Existe relación significativa entre la Gestión Administrativa y el Clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral.

Tabla 13.

*Coeficiente de correlación de Spearman de las variables: La gestión administrativa y clima laboral*

		Gestión Administrativa		Clima laboral
Rho de Spearman	Confiabilidad	Coeficiente de correlación	1,000	,629**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	118	118
	Gestión Administrativa	Coeficiente de correlación	,629**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	118	118

**\*\*.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:**

En la tabla 13 se estima que la gestión administrativa está relacionada directamente con el clima laboral, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,629 y estableciendo ésta una correlación moderada y estadísticamente significativa, ya que, el valor de significancia es igual a 0,000 y por lo tanto menor a  $p$  ( $p < 0,05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula por lo que se infiere que: la gestión administrativa se relaciona directamente con el clima laboral según los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017.

**Prueba de hipótesis específica 3**

Ho: No existe relación significativa entre la gestión pedagógica y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión pedagógica y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral.

Tabla 14.

*Coeficiente de correlación de Spearman de las variables: gestión pedagógica y clima laboral*

			Gestión Pedagógica	Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión Pedagógica	Coeficiente de correlación	1,000	,683**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	118	118
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	,683**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	118	118

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:**

En la tabla 14 se estima que la gestión pedagógica está relacionada directamente con el clima laboral, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,683 y estableciendo ésta una correlación moderada y estadísticamente significativa, ya que, el valor de significancia es igual a 0,000 y por lo tanto menor a  $p$  ( $p < 0,05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula por lo que se infiere que: la gestión pedagógica se relaciona directamente con el clima laboral según los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017.

**Prueba de hipótesis específica 4**

Ho: No existe relación significativa entre la gestión comunitaria y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral.

Ha: Existe relación entre la gestión comunitaria y el clima laboral en instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral.

Tabla 15.

*Coeficiente de correlación de Spearman de las variables: gestión comunitaria y clima laboral.*

		Gestión Comunitaria	Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión Comunitaria	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,606**
		N	,000
			118
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	,606**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
			118

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:**

En la tabla 15 se estima que la gestión comunitaria está relacionada directamente con el clima laboral, siendo el coeficiente de correlación de Spearman de 0,606 y estableciendo ésta una correlación moderada y estadísticamente significativa, ya que, el valor de significancia es igual a 0,000 y por lo tanto menor a  $p$  ( $p < 0,05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula por lo que se infiere que: la gestión comunitaria se relaciona directamente con el clima laboral según los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017.

## **IV. Discusión**



Los resultados de las estadísticas señalan que existe una correlación moderada, entre la gestión institucional y el clima laboral se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r = 0,456^{**}$  siendo un nivel de correlación moderada, entre las variables con un p-valor = 0.000 menor a 0.050, por lo que la correlación entre dichas variables es positiva. Este valor determinó que la gestión institucional se relaciona directamente con el clima laboral según los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017. Dichos resultados coinciden con los resultados de la tesis de Peña (2013) quien realizó la tesis denominada "Clima laboral y desempeño docente en el nivel de educación secundaria de la institución educativa "Túpac Amaru" de Comas – 2010", donde se obtuvo una relación significativa positiva moderada ( $r=0.447$ ) entre el clima laboral y el desempeño docente, ya que teniendo un buen clima laboral acogedor se traduciría en un mejor desempeño docente, que beneficiaría a todos los estudiantes.

Con relación a la gestión administrativa y el clima laboral, tiene un coeficiente de correlación equivalente  $0,629^{**}$ , lo que indica que hay una relación con un nivel de correlación moderada entre las variables con un p-valor = 0.000 menor a 0.050, siendo una correlación positiva, es decir, la gestión administrativa se relaciona directamente con el clima laboral según los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017. Dichos resultados coinciden con investigación de Yábar (2013) quien en su tesis "La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la institución educativa privada Santa Isabel de Hungría en Lima – Cercado" concluye que existe relación moderada ( $\rho = 0.56$ ) entre las variables Gestión Educativa y Práctica Docente (pp. 190-201), en tal sentido afirmó que una buena gestión educativa fomenta la buena práctica docente, produciendo un buen clima organizacional entre sus agentes educativos.

Así también, los resultados de las estadísticas dan cuenta que existe una correlación moderada, entre la gestión pedagógica y el clima laboral se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r = 0,683^{**}$  siendo un nivel de correlación moderada, entre las variables con un p-valor = 0.000 menor a 0.050, obteniéndose una correlación positiva. Por lo que se puede decir que la gestión pedagógica se

relaciona directamente con el clima laboral según los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017. Dichos resultados coinciden con los resultados del trabajo de investigación de Quispe (2014) en su tesis titulada: “Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público Juan Velasco Alvarado – Año 2013”, con un coeficiente de Pearson de  $\rho = 0.809$  con lo que se evidencia que el clima laboral impacta significativamente en la percepción de la imagen institucional. Asimismo, los valores de correlación entre la variable “Clima laboral” y las dimensiones de la variable “Percepción de la imagen institucional”.

Finalmente, la relación entre gestión comunitaria y el clima laboral se obtuvo un coeficiente de correlación  $r = 0,606$  y un  $p\text{-valor} = 0.000$  ( $p = 0.000 < 0.05$ ), con el cual se confirma que existe un nivel de correlación moderada entre la gestión comunitaria y el clima laboral según los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017. Dichos resultados coinciden con la tesis de Salvador (2014) en su trabajo titulado “Gestión educativa y clima organizacional según la percepción de los docentes de primaria de las instituciones educativas de Huaral-2014”, con una relación directa, baja y significativa entre gestión comunitaria y clima organizacional. (Rho de Spearman =  $0,385^{**}$  siendo ésta una correlación baja entre las variables). De lo cual se deduce que a una mejor gestión comunitaria mejorará el clima laboral.

## **V. Conclusiones**

**Primera:** Existe relación positiva entre la gestión educativa y el clima laboral en las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017. Percibido por los docentes ( $r=0,650$  y  $\text{Sig.}=0,000$ ). Por lo tanto, a un nivel regular de gestión educativa ocurre un nivel adecuado de clima laboral.

**Segunda:** Existe relación positiva entre la gestión institucional y el clima laboral en las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017. Percibido por los docentes ( $r=0,456$  y  $\text{Sig.}=0,000$ ). Es decir, a un nivel regular de gestión institucional ocurre un nivel adecuado de clima laboral.

**Tercera:** Existe relación positiva entre la gestión administrativa y el clima laboral en las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017. Percibido por los docentes ( $r=0,629$  y  $\text{Sig.}=0,000$ ). Es decir, a un nivel regular de gestión administrativa ocurre un nivel adecuado de clima laboral.

**Cuarta:** Existe relación positiva entre la gestión pedagógica y el clima laboral en las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017. Percibido por los docentes ( $r=0,683$  y  $\text{Sig.}=0,000$ ). Es decir, a un nivel regular de gestión pedagógica ocurre un nivel adecuado de clima laboral.

**Quinta:** Existe relación positiva entre la gestión comunitaria y el clima laboral en las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017. Percibido por los docentes ( $r=0,606$  y  $\text{Sig.}=0,000$ ). Es decir, a un nivel regular de gestión comunitaria ocurre un nivel adecuado de clima laboral.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera:** Se sugiere que los directivos de una institución educativa conozcan las emociones y defectos, así como las fortalezas y debilidades de su personal, con la finalidad de mantener y mejorar el buen clima laboral en las instituciones educativas.
- Segunda:** Se sugiere que se realice una capacitación por parte de la UGEL a los directores a fin de orientarlos y darles algunos lineamientos para dirigir las instituciones educativas de tal manera puedan promover las buenas relaciones interpersonales entre los docentes.
- Tercera:** Se sugiere que el personal de las instituciones educativas del nivel primaria deben de tener bastante autocontrol sobre sí mismo, de tal manera que tengan la capacidad de manejar adecuadamente sus emociones y sus impulsos ya que podrían tener problemas perjudiciales. Es decir deben saberse manejar asertivamente, dialogando, comunicando con propiedad a las demás personas.
- Cuarta:** Se sugiere que todo el personal debe estar comprometido en el logro de alcanzar las metas y objetivos institucionales bajo el liderazgo de los directivos; por ejemplo a través del trabajo en equipo con toda la población educativa, asimismo empleando adecuadamente las habilidades comunicativas entre el personal a fin mejorar los estándares de nuestra calidad educativa.
- Quinta:** Se sugiere asimismo mejorar las habilidades comunicativas de todo el personal, el cual beneficiará al buen clima laboral dentro de la institución educativa, promoviendo la armonía, integración, respeto entre todos los miembros de esta comunidad educativa.
- Sexta:** De otro, lado indicar que como hay un instrumento que permite la medición de la relación entre los niveles de gestión educativa y clima laboral se sugiere una medición continua y anual, de tal forma que a las autoridades correspondientes les permita tener un diagnóstico y puedan realizar las acciones correctivas oportunamente, contando para ello con una buena información.

## **VII. Referencias**

- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo Lima-Perú: Fondo de Desarrollo*. Lima, Perú: Universidad de Lima.
- Baguer, Á. (2009). *Dirección de personas*. Ediciones Díaz de Santos S.A. (2.<sup>a</sup> ed.). Madrid, España.
- Bordas, M. (2016) *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España.
- Cano, E. (1998) *Evaluación de la calidad educativa*. Madrid, España: Muralla
- Carrasco Díaz, S. (2002). *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA*. (Tesis de maestría).. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Carrasco, S (2005). *Metodología de investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina* Brasilia, Brasil.
- Celina, H., & Campo, A. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*. Colombia: Asociación Colombiana de Psiquiatría.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos*. (8.<sup>a</sup> ed.). México DF.: McGraw-hill.
- Correa, A., Álvarez, A., & Correa, S. (2005). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Fundación Universitaria Luis Amigó, 1-47.
- Cueva, R. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. Lima, Perú: San Marcos.
- Del Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid, España: Esic.
- Gallegos, J. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*.



- Gan, F., y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos, 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona, España: UOC.
- Gan, & Triginé, (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*: Díaz de Santos S.A.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows paso a paso: Una guía simple*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Gómez, L. y Macedo, J. (2011). *Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI*. Lima, Perú: Investigación Educativa.
- Gongalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Limusa.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF.: McGrawHill.
- Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. España: Diaz de Santos.
- Koontz, H, & Weihrich, H. (1999). *Administración*. Mc Graw Hill.
- Llaneza, J. (2007). *Ergonomía y psicopsicología aplicada*. Valladolid, España: Lex Nova S.A.
- Martínez, V. (2011). “*Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes adscritos al departamento de preescolar de luz. Universidad de Zulia*”. Zulia, Venezuela.
- Mikulic, I., & Cassullo, G. (2013). *Algunas consideraciones acerca del concepto de clima social y su evaluación*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Ministerio de Educación. RM 168-2002-ED. 2002 Lima, Perú
- Ministerio de Educación. MINEDU 2011 Lima, Perú.

- Moos, R. H.; Moos, B.S. & Tricket, E.J. (1989). *Escala de clima social, familia, trabajo, instituciones penitenciarias, centro escolar*. Adaptación Española, Manual (3.<sup>a</sup> ed.). TEA. Investigación y Publicaciones Psicológicas. Madrid, España: TEA. Investigación y Publicaciones Psicológicas.
- Ortega, I. (2000). *Efectividad de la evaluación en la ejecución del diseño curricular de la primera etapa de educación básica*. (Tesis de Doctorado). Universidad Bicentenario de Aragua, Maracay, Venezuela.
- Ortiz, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación*. México DF.: Limusa.
- Peña, (2013). *Clima laboral y de desempeño docente en el nivel secundario de la institución educativa "Túpac Amaru" de Comas, Lima, Perú*.
- Pestana, M. F., Cammaroto Torotoza, A., Neris Díaz, L., & Canelón Rodríguez, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica*, pp. 1-27.
- Portillo, I. (2012). *Coaching y liderazgo visionario en los gerentes de la pequeña y mediana empresa (PYME) del municipio Maracaibo, estado Zulia*. Tesis de postgrado. Venezuela.
- Quispe (2014). *Clima laboral y percepción de la imagen de educación superior tecnológico público Juan Velasco Alvarado*. Universidad Privada San Martín de Porres. Lima, Perú.
- Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). "Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena", para optar el grado de Maestría en Educación. Chile. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>
- Ruiz, J. (2000). *Gerencia de la universidad para el siglo XXI y la Postmodernidad*. . Caracas, Venezuela: Italgrafía. C.A.

- Salvador, M. (2014). *Gestión educativa y clima organizacional según la percepción de los docentes de primaria en las instituciones educativas de Huaral-2014*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Sánchez, H. & Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en investigación científica*. Lima, Perú: Visión Universitaria.
- Tamayo y Tamayo (2003). *El Proceso de la investigación científica*. México DF.: Limusa
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima, Perú: Lance Grafico S.A.C.
- Yábar I. (2013). *La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la institución educativa privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

## **Anexos**

### Anexo A. Matriz de consistencia

#### Gestión educativa y clima laboral en instituciones educativas públicas del cercado de Huaral, 2017

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	METODOLOGÍA	
¿Cómo se relaciona la Gestión Educativa y el Clima laboral en Instituciones Educativas Públicas del cercado de Huaral, 2017?	Determinar la relación entre la Gestión Educativa y el Clima en Instituciones Educativas Públicas del cercado de Huaral, 2017	La Gestión educativa se relaciona positivamente con el clima laboral en Instituciones Educativas Públicas del cercado de Huaral, 2017	Enfoque	Cuantitativo
			Tipo	Básico
			Diseño	No experimental descriptivo correlacional
			Método	Hipotético Deductivo
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		
¿Cómo se relaciona la Gestión Institucional y el Clima laboral en Instituciones Educativas Públicas del cercado de Huaral, 2017?	Determinar la relación entre la Gestión Institucional y el Clima laboral en Instituciones Educativas Públicas del cercado de Huaral, 2017	la Gestión Institucional se relaciona positivamente con el clima laboral en Instituciones Educativas Públicas del cercado de Huaral, 2017	Población	171 profesores
			Muestra	118 profesores
			Técnica	Encuesta
¿Cómo se relaciona la Gestión Administrativa y el Clima laboral en Instituciones Educativas Públicas del cercado de Huaral, 2017?	Determinar la relación entre la Gestión Administrativa y el Clima laboral en Instituciones Educativas Públicas del cercado de Huaral, 2017	la Gestión Administrativa se relaciona positivamente con el clima laboral en Instituciones Educativas Públicas del cercado de Huaral, 2017	Instrumento	Cuestionario
			Método de análisis de datos	Correlación Spearman
¿Cómo se relaciona la Gestión Pedagógica y el Clima laboral en Instituciones Educativas Públicas del cercado de Huaral, 2017?	Determinar la relación la Gestión Pedagógica y el Clima laboral en Instituciones Educativas Públicas del cercado de Huaral, 2017	la Gestión Pedagógica se relaciona positivamente con el clima laboral en Instituciones Educativas Públicas del cercado de Huaral, 2017		
¿Cómo se relaciona la Gestión Comunitaria y el Clima laboral en Instituciones Educativas Públicas del cercado de Huaral, 2017?	Determinar la relación entre la Gestión Comunitaria y el Clima laboral en Instituciones Educativas Públicas del cercado de Huaral, 2017	la Gestión Comunitaria se relaciona positivamente con el clima laboral en Instituciones Educativas Públicas del cercado de Huaral, 2017		

Fuente: Elaboración propia

Tipo y diseño de Investigación	Población y Muestra	Técnicas e Instrumentos	Estadística descriptiva e inferencial
<p><b>Tipo:</b> Básica</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental, descriptivo correlacional</p>	<p><b>Población:</b> 171 docentes</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b> Probabilística Estratificada</p> <p><b>Tamaño de la muestra:</b> 118 docentes</p>	<p><b>Variable 1:</b> Gestión Educativa</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Br. Jorge Luis Mayorca Miguel</p> <p>Año: 2017</p> <p>Monitoreo:</p> <p>Ámbito de Aplicación: Docentes de las instituciones educativas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017.</p> <p>Forma de Administración: Individual o colectivo</p> <p><b>Variable 2:</b> Clima laboral</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Br. Jorge Luis Mayorca Miguel</p> <p>Año: 2017</p> <p>Monitoreo:</p> <p>Ámbito de Aplicación: Docentes de las instituciones educativas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017.</p> <p>Forma de Administración: Individual o colectivo</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> - Tablas de frecuencia - Figuras estadísticas</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> Para la prueba de Hipótesis se realizarán los cálculos estadísticos necesarios mediante las fórmulas de Correlación de Spearman (Rho)</p>

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A continuación se muestran la operacionalización de las variables Gestión educativa y clima laboral.

Tabla 1

*Operacionalización de la variable 1: Gestión educativa*

Dimensiones	Indicadores	ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Gestión Institucional	-Planeación	1, 2,3,4,5 6,7,8,9,10	Likert Siempre(5)  Casi siempre(4)	Bueno (132-180 ) Regular ( 84-131 ) Malo (56-83)
	-Liderazgo	11,12,13,14		
	-Mejora continua	15		
Gestión Administrativa	-Recursos	16,17,18,19 20,21,22,23	Casi siempre(4)	Bueno (132-180 ) Regular ( 84-131 ) Malo (56-83)
	-Infraestructura	24,25,26,27		
	-Control escolar	28,29,30,31		
Gestión Pedagógica	-Perfeccionamiento	32,33,34,35 36,37,38,39	A veces (3)  Casi nunca(2)  Nunca(1)	Bueno (132-180 ) Regular ( 84-131 ) Malo (56-83)
	-Planificación	40,41,42,43		
	-Evaluación y monitoreo	44,45,46		
Gestión Comunitaria	-Participación de los	47,48,49,50		Bueno (132-180 ) Regular ( 84-131 ) Malo (56-83)
	padres de familia	51,52,53,54		
	-Redes de Apoyo	55,56		

Nota: la fuente fue de Salvador (2014) y adaptado por Jorge Luis Mayorca Miguel.

Tabla 2

*Operacionalización de la variable 2: Clima laboral*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>	<b>Niveles y rango</b>
Relaciones	Implicación	1,2,3,4,5	Likert	Pésimo
	Cohesión	6,7,8,9,10		[0,17]
	Apoyo	11,12,13,14,15	Siempre(5)	Regular [18,34] Bueno [35,50]
Autorrealización	Autonomía	16,17,18,19,20	Casi siempre(4)	Pésimo
	Organización	21,22,23,24,25	A veces (3)	[0,17]
	Presión	26,27,28,29,30		Regular [18,34] Bueno [35,50]
Estabilidad de cambio	Claridad	31,32,33,34,35	Casi nunca(2)	Pésimo
	Control	36,37,38,39,40	Nunca(1)	[0,17]
	Innovación	41,42,43,44,45		Regular [18,34] Bueno [35,50]
	Comodidad	46,47,48,49,50		

Nota: la fuente fue de (Mikulic & Cassullo, 2013) y adaptado por Jorge Luis Mayorca Miguel



## Anexo B. Instrumento para medir la variable Gestión Educativa



### CUESTIONARIO PARA DOCENTES – GESTIÓN EDUCATIVA

Estimado Docente:

El objetivo de este estudio es conocer, desde la visión de los docentes, la organización de la Institucional Educativa donde usted labora.

Mucho les agradeceré su colaboración respondiendo las siguientes preguntas de acuerdo a su opinión. La información que nos proporcione será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

#### INSTRUCCIONES:

Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente: (Duración aproximada: 40 minutos)

TABLA DE VALORACIÓN	
1	Nunca
2	Casi nunca
3	Algunas veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Nº	DIMENSION : GESTION INSTITUCIONAL	VALORACIÓN				
	INDICADOR: PLANEACIÓN	1	2	3	4	5
	ITEMS					
1	Participan en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.					
2	Participan en la elaboración desarrollo del Proyecto Curricular Institucional de la Institución Educativa.					
3	Participan en la elaboración del Plan Anual de trabajo de la Institución educativa.					
4	Participan en la elaboración del Reglamento Interno de la Institución Educativa.					
5	Se evalúan los procesos y resultados de lo planificado en la Institución Educativa					
Nº	INDICADOR: LIDERAZGO	1	2	3	4	5
	ITEMS					
6	La dirección demuestra su liderazgo en aspectos tales como, impulsar a los docentes al trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida en la Institución Educativa.					
7	La dirección fomenta la participación de docentes y administrativos para la toma de decisiones curriculares y administrativas en la Institución Educativa.					

TABLA DE VALORACIÓN	
5	Siempre
4	Casi siempre
3	Algunas veces
2	Casi nunca

8	La dirección maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la Institución Eucativa.					
9	La dirección impulsa el desarrollo del personal en la Institución Educativa.					
10	La dirección promueve un clima de participación, cordialidad y respeto entre el personal de la Institución Educativa.					
Nº	INDICADOR: MEJORA CONTINUA	1	2	3	4	5
	ITEMS					
11	La dirección desarrolla estrategias de mejora continua en la Institución Educativa.					
12	Se considera la participación de la comunidad educativa para la elaboración del plan de mejora de la Institución educativa.					
13	Se consigue elevar progresivamente las tasas de escolaridad educativa para la elaboración del plan de mejora de la Institución educativa.					
14	La dirección impulsa acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje de las estudiantes en la Institución Educativa.					
15	El Director gestiona permanentemente recursos para que la Institución Educativa funcione de la forma más adecuada posible.					
Nº	DIMENSION : GESTION ADMINISTRATIVA	VALORACIÓN				
	INDICADOR: RECURSOS	1	2	3	4	5
	ITEMS					
16	Se establecen estrategias de cuidado y mantenimiento de los muebles e inmuebles de la Institución Educativa.					
17	Se establecen estrategias de cuidado y mantenimiento de los ambientes de la Institución Educativa.					
18	La institución Educativa logra recursos adicionales a los estipulados.					
19	La Institución Educativa cuenta con el apoyo de Huaral para la mejora continua del plantel.					
20	La Institución Educativa cuenta con el apoyo de la Asociación de Padres de Familia para la mejora del plantel.					
Nº	INDICADOR: INFRAESTRUCTURA	1	2	3	4	5
	ITEMS					
21	La Institución Educativa cuenta con las aulas, necesarias para cubrir la demanda educativa.					
22	La Institución Educativa cuenta con laboratorios, necesarios para cubrir la demanda educativa.					
23	La Institución Educativa cuenta con biblioteca, necesaria para cubrir la demanda educativa.					
24	La Institución Educativa cuenta con Servicios higiénicos en buenas condiciones, para alumnas y docentes.					
25	La Institución Educativa cuenta con espacio y equipos suficientes, que promuevan el uso de las tecnologías de la información y comunicación.					
26	La Institución Educativa cuenta con instalaciones que garantizan un ambiente saludable y de seguridad para las alumnas.					

TABLA DE VALORACIÓN	
5	Siempre
4	Casi siempre
3	Algunas veces
2	Casi nunca

27	La Institución educativa cuenta con las instalaciones eléctricas adecuadas.					
Nº	INDICADOR: CONTROL ESCOLAR					
	ITEMS	1	2	3	4	5
28	En la Institución Educativa se cumple en tiempo y forma con la información requerida: actas, certificados.					
29	En la Institución Educativa se cumple en tiempo y forma con la información académica: Boleta de notas para las alumnas.					
30	En la Institución Educativa se dispone de un sistema, que contiene la información actualizada de las estudiantes y apoderados.					
31	En la Institución Educativa los padres asisten periódicamente para informarse sobre el avance escolar de sus hijas.					
Nº	DIMENSION : GESTION PEDAGOGICA	VALORACIÓN				
	INDICADOR: PERFECCIONAMIENTO					
	ITEMS	1	2	3	4	5
32	En la Institución Educativa, los directivos envían a cursos organizados por el Ministerio de Educación para la formación continua de los docentes.					
33	En la Institución Educativa el personal asiste y participa en actividades de capacitación y actualización organizadas por Instituciones Locales.					
34	En la Institución Educativa el personal es motivado a participar en programas de salud.					
35	En la Institución Educativa, los directivos envían a cursos organizados por la Dirección Regional de Educación para la formación continua de los docentes.					
36	En la Institución Educativa las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y valoran en reuniones con todos los profesores.					
Nº	INDICADOR: PLANIFICACIÓN					
	ITEMS	1	2	3	4	5
37	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada el portafolio pedagógico.					
38	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada la Programación Curricular.					
39	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada la sesión de aprendizaje.					
40	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada su registro de notas.					
41	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada su matriz de evaluación.					
Nº	INDICADOR: EVALUACIÓN Y MONITOREO					
	ITEMS	1	2	3	4	5
42	En la Institución Educativa los directivos monitorean permanentemente el trabajo individual y grupal de los docentes					
43	La Institución Educativa tiene formulado un plan de supervisión y monitoreo institucional.					

TABLA DE VALORACIÓN	
5	Siempre
4	Casi siempre
3	Algunas veces
2	Casi nunca

44	La Institución Educativa evidencia acciones integrales de recojo de información a fin de aportar soluciones pertinentes a la gestión educativa de la institución.					
45	En la Institución Educativa la evaluación y el monitoreo favorecer el crecimiento y desarrollo del personal.					
46	En la institución Educativa la evaluación y el monitoreo favorece las relaciones eficaces de los miembros de la comunidad educativa.					
Nº	DIMENSION : GESTION COMUNITARIA	VALORACIÓN				
	INDICADOR: PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA	1	2	3	4	5
	ITEMS					
47	En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades de apertura del año escolar.					
48	En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades que la Institución fomenta.					
49	En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades por el aniversario del colegio.					
50	En la Institución Educativa los padres de familia asisten a la entrega de boleta de notas.					
51	En la Institución Educativa los padres de familia acuden para conocer el comportamiento de sus hijas.					
Nº	INDICADOR: REDES DE APOYO	1	2	3	4	5
	ITEMS					
52	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de la Región Lima Provincia.					
53	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría del MINSA.					
54	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de la Municipalidad.					
55	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de Empresas Privadas.					
56	La Institución Educativa establece alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.					

## Anexo C: Instrumento para medir la variable Clima laboral



### CUESTIONARIO PARA DOCENTES – CLIMA LABORAL

Estimado docente, a continuación te presentamos un cuestionario diseñado con el propósito de conocer tu apreciación sobre el clima laboral de tu centro de trabajo.

Mucho les agradeceré su colaboración respondiendo las siguientes preguntas de acuerdo a su opinión. La información que nos proporcione será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada una de las afirmaciones que se encuentran a continuación y que están referidas a las diferentes actividades que realiza el profesor(a).

Contesta poniendo una cruz o aspa en:

TABLA DE VALORACIÓN	
1	Nunca
2	Casi nunca
3	Algunas veces
4	Casi siempre
5	Siempre

	DIMENSION : RELACIONES	VALORACIÓN				
	INDICADOR: IMPLICACIÓN	1	2	3	4	5
	ITEMS					
1	El trabajo es realmente estimulante.					
2	Existe mucho espíritu de grupo.					
3	Los docentes se retiran a la hora exacta del término del horario de su trabajo.					
4	Los docentes están orgullosos de la organización.					
5	Los docentes ponen gran esfuerzo en lo que hacen.					
Nº	INDICADOR: COHESIÓN	1	2	3	4	5
	ITEMS					
6	Los docentes nombrados brindan el apoyo a los docentes contratados para que todos vayan a la par y logren similar rendimiento académico en los estudiantes.					
7	Los docentes se reúnen en grupo para realizar actividades educativas y sociales fuera de su horario de trabajo.					

TABLA DE VALORACIÓN	
5	Siempre
4	Casi siempre
3	Algunas veces
2	Casi nunca

8	Los directivos y docentes se llevan bien, a pesar de tener tareas y responsabilidades distintas dentro del plantel.					
9	Los docentes son respetuosos y tolerantes ante los problemas personales de sus colegas.					
10	Los docentes se reúnen de manera grupal para solucionar los problemas educativos y otros con altura, respeto y tolerancia.					
Nº	<b>INDICADOR: APOYO</b>	1	2	3	4	5
	<b>ITEMS</b>					
11	La Dirección promueve y desarrolla estrategias de mejora de las relaciones humanas e interpersonales en armonía entre directivos, docentes, personal administrativo, etc.					
12	Se considera la participación de la comunidad educativa para la elaboración del plan de mejora en las relaciones humanas dentro de la Institución Educativa.					
13	Se considera la participación de los padres de familia en todas las actividades educativas a fin de promover la integración y las buenas relaciones sociales dentro del plantel.					
14	La Dirección impulsa acciones relevantes para mejorar las relaciones interpersonales entre los estudiantes, a través de Tutoría, Departamento de Psicología, etc.					
15	El Director incentiva a realizar actividades de recreación e integración entre los estudiantes y docentes, directivos y todo el personal; ya sea a través de las verbenas escolares con actuaciones artísticas, shows infantiles, etc.					
Nº	<b>DIMENSION : AUTORREALIZACIÓN</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
	<b>INDICADOR: AUTONOMÍA</b>	1	2	3	4	5
	<b>ITEMS</b>					
16	Hay docentes que les gusta asumir cargos y responsabilidades importantes y fundamentales que redundarán en beneficio de toda la comunidad educativa.					
17	Los docentes tiene la autonomía necesaria para realizar su labor como crean conveniente.					
18	Se anima a los docentes para que tomen sus propias decisiones.					
19	Los docentes demuestran ser profesionales independientes en el cumplimiento de sus deberes.					
20	Los docentes aportan con sugerencias y opiniones con gran responsabilidad para mejorar las acciones o actividades que les corresponden cumplir en sus deberes.					
Nº	<b>INDICADOR: ORGANIZACIÓN</b>	1	2	3	4	5
	<b>ITEMS</b>					
21	El personal docente presta mucha atención a la terminación del trabajo.					

TABLA DE VALORACIÓN	
5	Siempre
4	Casi siempre
3	Algunas veces
2	Casi nunca

22	Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.					
23	El grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.					
24	Aquí es importante realizar los trabajos en equipo, en forma coordinada y armoniosa.					
25	Los docentes trabajan muy intensamente, inclusive fuera de su horario de trabajo a fin de cumplir con sus responsabilidades.					
Nº	INDICADOR: PRESIÓN	1	2	3	4	5
	ITEMS					
26	Existe una continua presión para que se cumplan las metas institucionales.					
27	Los docentes por su recargada labor pedagógica a veces sufren de stress o preocupación laboral.					
28	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.					
29	Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.					
30	Hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.					
Nº	DIMENSION : ESTABILIDAD DE CAMBIO	VALORACIÓN				
	INDICADOR: CLARIDAD	1	2	3	4	5
	ITEMS					
31	Las directivas sobre la labor docente se comunican con claridad y son oportunas.					
32	Las actividades se organizan y se ejecutan de acuerdo a lo planificado.					
33	Las reglas y normas institucionales son bastante vagas y ambiguas.					
34	Entre los docentes se explican los detalles de las tareas encomendadas.					
35	Los docentes tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.					
Nº	INDICADOR: CONTROL	1	2	3	4	5
	ITEMS					
36	La institución aplica mecanismos de control del trabajo docente.					
37	Se espera que los docentes realicen su trabajo siguiendo los procedimientos establecidos por la institución.					
38	Se monitorea constantemente a los docentes para que cumplan las metas institucionales.					
39	Se aplican sanciones en caso de incumplimiento de las directivas institucionales.					
40	Se utiliza constantemente el Reglamento para que los docentes cumplan sus funciones.					

TABLA DE VALORACIÓN	
5	Siempre
4	Casi siempre
3	Algunas veces
2	Casi nunca

Nº	INDICADOR: INNOVACIÓN	1	2	3	4	5
	ITEMS					
41	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.					
42	Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.					
43	Existen premios y reconocimientos para los proyectos o planes innovadores.					
44	El entorno físico de la institución contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.					
45	El ambiente de trabajo de la Institución Educativa presenta novedades y cambios.					
Nº	INDICADOR: COMODIDAD	1	2	3	4	5
	ITEMS					
46	Las instalaciones están en buen estado y generan un ambiente agradable.					
47	Los espacios físicos de la Institución están bien distribuidos y permiten un buen desplazamiento.					
48	Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.					
49	El mobiliario está normalmente bien colocado.					
50	Las instalaciones de la Institución Educativa están siempre bien ventilados.					



### Anexo D. Instrumento de fiabilidad

Tabla 00

*Confiabilidad de la variable: Gestión educativa*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Dim1: Gestión institucional	0,891	15
Dim2: Gestión administrativa	0,917	16
Dim3: Gestión pedagógica	0,718	15
Dim4: Gestión comunitaria	0,912	10
Variable total	0,925	56

En la tabla 00 se observa que las dimensiones: 1 y 2 tiene alta confiabilidad y las dimensiones: 2 y 4 tienen muy alta confiabilidad y la variable presenta confiabilidad muy alta. Por lo tanto el instrumento que mide la variable gestión educativa es de alta confiabilidad.

Tabla xx

*Confiabilidad de la Variable: Clima laboral*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Dim1: Relaciones	0,891	15
Dim2: Autorrealización	0,751	15
	0,738	20
Dim3: Estabilidad de cambio		
Variable total	0,908	50

En la tabla 00 se observa que las dimensiones: 2 y 3 tiene confiabilidad moderada y la dimensión: 1 confiabilidad alta y la variable presentan confiabilidad muy alta. Por lo tanto el instrumento que mide la variable clima laboral es de alta confiabilidad.

## VARIABLE 1: Gestión educativa

Gestión educativa.sav [ConjuntoDatos4] IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo

Editar

Ver

Datos

Transformar

Analizar

Marketing directo

Gráficos

Utilidades

Ampliaciones

Ventana

Ayuda

</

Gestión educativa.sav [ConjuntoDatos4] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

17 : p42 3 Visible: 56 de 56 variables

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45
25	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	
26	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3		
27	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3		
28	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	5	5	3	3	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4
29	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	
30	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	
31	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	
32	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	
33	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
34	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
35	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
37	5	5	3	3	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4
38	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4
39	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4
40	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	4
41	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
42	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
43	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	5	3
45	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4
46	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4
47	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

11:38 a.m. 24/08/2017

Gestión educativa.sav [ConjuntoDatos4] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

39 : p40 5 Visible: 56 de 56 variables

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45
49	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	
50	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3		
51	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	5	4	
52	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	
53	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4		
54	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
55	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	5	3	
56	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	
57	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	
58	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	
59	5	5	3	3	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4
60	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4
61	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	
62	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	4
63	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
64	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	
65	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
66	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	5	3	
67	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4
68	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4
69	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	
70	5	5	3	3	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4
71	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

11:38 a.m. 24/08/2017

Gestión educativa.sav [ConjuntoDatos4] IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

68 : p44

4

Visible: 56 de 56 variables

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	
78	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	
79	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4
80	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	
81	5	5	3	3	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4
82	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4
83	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	
84	5	5	3	3	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4	
85	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	
86	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	
87	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	2	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	4	
88	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	
89	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	
90	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
91	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	3	
92	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	5	3	3	5	5	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	
93	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	
94	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	
95	5	5	3	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	
96	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	4	3	4	4
97	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	
98	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	
99	5	5	3	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	
100	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	4	3	4	4	

Vista de datos

Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

Unicode:ON

11:38 a.m.  
24/08/2017

## VARIABLE 2: Clima laboral

<

\*Clima laboral.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

16 : p42 4 Visible: 50 de 50 variables

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	
25	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	
26	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3
27	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	
28	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	5	3	3	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4
29	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	
30	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	4	
31	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	4	
32	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	
33	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	
34	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	
35	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
37	5	5	4	5	5	3	4	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4
38	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	
39	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	
40	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	4	
41	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	
42	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	
43	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
44	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	3		
45	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4
46	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4
47	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

11:42 a.m. 24/08/2017



\*Clima laboral.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

46 : p40 4 Visible: 50 de 50 variables

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45
49	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4
50	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3
51	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	4
52	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	
53	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	
54	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
55	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	3	
56	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	
57	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4
58	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
59	5	5	4	5	5	3	4	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4
60	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4
61	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3
62	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	4
63	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
64	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	
65	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
66	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	5	3
67	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4
68	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4
69	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	
70	5	5	4	5	5	3	4	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4
71	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

11:42 a.m. 24/08/2017



\*Clima laboral.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

64 : p41 4 Visible: 50 de 50 variables

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	
78	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	
79	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	
80	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	
81	5	5	4	5	5	3	4	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4
82	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	
83	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4
84	5	5	4	5	5	3	4	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4
85	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	
86	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	
87	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	2	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	4	
88	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	
89	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	
90	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
91	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	5	3	
92	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	5	3	3	5	5	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4
93	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4
94	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
95	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	
96	5	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	4	3	4	4	
97	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	
98	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	
99	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4
100	5	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	4	3	4	4	

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

11:43 a.m. 24/08/2017



52	5	4	1	5	3	3	3	2	3	3	1	5	5	4	1	1	5	5	5	3	3	5	3	1	5	5	4	1	1	5	5	5	3	1	5	5	4	1	1	5	5	5	3	3	5	5	4	1	1	5	5	5	3	3	5	4	197
53	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	218				
54	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	5	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	5	3	3	2	2	2	3	2	5	3	144		
55	4	3	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	241			
56	3	4	2	2	3	4	5	4	3	2	3	2	3	4	2	3	2	3	2	3	4	4	2	3	2	3	4	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	2	3	2	3	4	4	3	4	2	3	2	3	2	3	4	4	164			
57	4	2	3	4	2	4	4	2	2	4	2	4	4	2	3	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	3	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	3	2	4	4	4	2	181					
58	3	5	4	5	2	5	4	5	4	3	4	3	3	5	4	4	3	3	5	2	5	5	3	4	3	3	5	4	4	3	3	5	4	4	3	3	5	2	5	5	3	5	4	4	3	3	5	2	5	5	5	216					
59	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	202				
60	5	4	5	2	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	2	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	2	5	4	4	5	4	5	4	4	5	2	3	4	4	5	4	5	4	4	4	226					
61	5	5	4	2	2	4	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	2	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	2	5	4	4	5	5	4	4	4	5	2	2	4	4	5	5	4	4	4	5	222					
62	4	2	4	4	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	203				
63	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	2	2	4	3	4	2	4	2	2	2	2	2	3	4	2	2	4	2	3	4	2	2	4	3	4	2	4	2	2	2	2	2	4	3	4	2	4	2	2	2	2	155				
64	2	4	4	4	2	2	5	5	4	2	5	4	2	4	4	5	4	2	4	2	2	5	2	5	4	2	4	4	5	4	2	4	2	5	4	2	4	2	2	5	2	4	4	5	4	2	4	2	2	5	5	197					
65	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	220		
66	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	235				
67	2	3	4	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2	2	3	3	4	5	158	
68	5	5	3	4	1	1	4	3	3	2	3	3	5	5	3	3	3	5	4	1	1	4	2	3	3	5	5	3	3	3	5	4	2	3	3	5	5	3	3	3	5	4	1	1	4	5	5	3	3	3	5	4	1	1	4	2	185
69	5	5	4	4	3	4	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	5	5	4	3	4	3	5	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	4	3	4	3	4	234					
70	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	236				
71	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	224			
72	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	3	5	3	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	4	4	230
73	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	197		
74	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	3	227
75	3	2	2	5	4	5	5	4	5	3	3	4	3	2	2	3	4	3	5	4	5	4	3	3	4	3	2	2	3	4	3	5	3	3	4	3	2	2	3	4	3	5	4	5	4	3	2	2	3	4	3	5	4	5	197		
76	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	224			
77	4	5	4	4	5	4	3	3	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	238			
78	4	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	1	5	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	1	4	5	5	4	3	4	4	5	5	1	1	226
79	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	205			
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	224				
81	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	254		
82	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	206				
83	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	186			
84	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	186				
85	3	5	4	5	2	5	4	5	4	3	4	3	3	5	4	4	3	3	5	2	5	5	3	4	3	3	5	4	4	3	3	5	3	4	3	3	5	4	4	3	3	5	2	5	5	3	5	4	4	3	3	5	5	5	216		
86	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	202				
87	5	4	5	2	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	2	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	2	5	4	4	5	4	4	5	2	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	226					
88	5	5	4	2	2	4	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	2	2	4	4	5	4	4																																

92	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	220				
93	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	235			
94	2	3	4	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	2	3	4	3	2	2	3	3	3	4	5	158				
95	5	5	3	4	1	1	4	3	3	2	3	3	5	5	3	3	3	5	4	1	1	4	2	3	3	5	5	3	3	3	5	4	1	1	4	5	5	3	3	3	5	4	1	1	4	2	185					
96	5	5	4	4	3	4	3	5	4	5	3	5	5	5	4	3	5	5	4	3	4	3	5	3	5	5	5	4	3	5	5	5	4	3	5	5	4	3	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	4	234		
97	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	236				
98	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	224				
99	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	4	4	230					
100	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	197				
101	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	3	4	227					
102	5	4	5	4	3	3	5	4	5	3	3	4	3	2	2	3	4	3	5	4	5	4	3	3	4	3	2	2	3	4	3	5	4	5	4	3	2	2	3	4	4	3	5	4	5	4	5	200				
103	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	228			
104	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	233				
105	3	5	4	4	5	4	3	5	4	5	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	1	5	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	1	4	5	5	4	3	4	4	5	5	1	1	223
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	224		
107	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	254		
108	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	206	
109	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	4	186				
110	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	4	186	
111	3	5	4	5	2	5	4	5	4	3	4	3	3	5	4	4	3	3	5	2	5	5	3	4	3	3	5	4	4	3	3	5	4	4	3	3	5	2	5	5	3	5	4	4	3	3	5	2	5	5	5	216
112	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	202			
113	5	4	5	2	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	2	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	2	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	2	3	4	4	4	226			
114	5	5	4	2	2	4	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	2	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	2	2	4	4	5	5	4	4	4	5	2	2	4	4	5	2	2	4	4	5	222
115	4	2	4	4	2	4	3	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	203		
116	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	4	3	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	2	4	155
117	2	4	4	4	2	2	5	5	4	2	5	4	2	4	4	5	4	2	4	2	2	5	2	5	4	2	4	2	5	4	2	4	4	5	4	2	4	2	2	5	2	4	4	5	4	2	4	2	2	5	5	197
118	2	3	4	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2	2	3	3	3	4	5	158





51	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	2	5	3	2	3	1	3	2	5	2	2	3	2	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2	4	189		
52	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	3	3	4	1	3	3	3	2	4	3	3	3	3	1	2	4	4	4	4	4	5	195			
53	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	3	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	178			
54	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	2	3	4	3	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	5	3	2	5	3	3	2	183			
55	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3	3	4	5	5	3	4	1	1	1	3	3	3	1	3	1	4	4	4	4	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	5	176			
56	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	5	3	3	2	1	3	3	2	1	2	196		
57	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	3	4	5	3	3	1	1	1	4	4	4	1	4	1	1	1	4	3	3	3	1	1	4	4	3	4	2	4	3	4	168	
58	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	216				
59	4	4	2	5	3	2	3	1	3	2	5	2	2	3	2	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	4	2	5	5	5	2	5	3	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	172			
60	5	4	1	1	1	3	3	4	1	3	3	3	2	4	3	3	3	3	1	2	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4	183		
61	5	4	1	4	4	3	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	193			
62	4	4	5	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	5	3	2	5	3	3	3	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	193	
63	4	2	1	1	1	3	3	3	1	3	1	4	4	4	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	174		
64	5	5	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	5	5	3	3	2	1	3	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	4	140				
65	5	5	1	1	1	4	4	4	1	4	1	1	1	4	3	3	3	1	1	4	4	3	4	2	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	3	137		
66	4	5	2	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	219			
67	4	4	3	4	2	5	5	5	2	5	3	5	5	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	5	5	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	5	2	200		
68	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	205	
69	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	3	4	5	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	5	205
70	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	2	4	3	4	5	2	3	5	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	194			
71	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	229		
72	4	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	158		
73	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	153		
74	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	237	
75	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	2	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	150	
76	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	3	3	3	3	3	1	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5	163	
77	5	4	5	3	4	5	5	3	4	5	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	5	4	5	3	1	4	5	3	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	206	
78	3	3	3	4	5	2	4	3	5	2	3	5	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	2	3	1	1	2	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	157	
79	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	246	
80	4	4	3	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	221	
81	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	202
82	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	3	4	4	2	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	206	
83	4	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	2	2	3	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	2	4	3	4	2	3	127
84	4	3	1	1	3	3	3	3	3	1	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	4	3	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	168		
85	5	4	5	4	5	3	1	4	5	3	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	4	3	2	3	4	3	3	162	
86	4	4	1	1	2	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	103	
87	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	2	1	1	1	2	1	1	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	159		
88	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	239	
89	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	218	
90	4	2																																																		

[illegible]

## Anexo F. Certificado de validez



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN EDUCATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>							
1	Participan en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.	✓		✓		✓		
2	Participan en la elaboración desarrollo del Proyecto Curricular Institucional de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
3	Participan en la elaboración del Plan Anual de trabajo de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
4	Participan en la elaboración del Reglamento Interno de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
5	Se evalúan los procesos y resultados de lo planificado en la Institución Educativa	✓		✓		✓		
6	La dirección demuestra su liderazgo en aspectos tales como, impulsar a los docentes al trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
7	La dirección fomenta la participación de docentes y administrativos para la toma de decisiones curriculares y administrativas en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
8	La dirección maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
9	La dirección impulsa el desarrollo del personal en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
10	La dirección promueve un clima de participación, cordialidad y respeto entre el personal de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
11	La dirección desarrolla estrategias de mejora continua en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
12	Se considera la participación de la comunidad educativa para la elaboración del plan de mejora de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
13	Se consigue elevar progresivamente las tasas de escolaridad educativa para la elaboración del plan de mejora de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
14	La dirección impulsa acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje de las estudiantes en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
15	El Director gestiona permanentemente recursos para que la Institución Educativa funcione de la forma más adecuada posible.	✓		✓		✓		



	<b>DIMENSIÓN 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Se establecen estrategias de cuidado y mantenimiento de los muebles e inmuebles de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
17	Se establecen estrategias de cuidado y mantenimiento de los ambientes de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
18	La institución Educativa logra recursos adicionales a los estipulados.	✓		✓		✓		
19	La Institución Educativa cuenta con el apoyo de Huaral para la mejora continua del plantel.	✓		✓		✓		
20	La Institución Educativa cuenta con el apoyo de la Asociación de Padres de Familia para la mejora del plantel.	✓		✓		✓		
21	La Institución Educativa cuenta con las aulas, necesarias para cubrir la demanda educativa.	✓		✓		✓		
22	La Institución Educativa cuenta con laboratorios, necesarios para cubrir la demanda educativa.	✓		✓		✓		
23	La Institución Educativa cuenta con biblioteca, necesaria para cubrir la demanda educativa.	✓		✓		✓		
24	La Institución Educativa cuenta con Servicios higiénicos en buenas condiciones, para alumnas y docentes.	✓		✓		✓		
25	La Institución Educativa cuenta con espacio y equipos suficientes, que promuevan el uso de las tecnologías de la información y comunicación.	✓		✓		✓		
26	La Institución Educativa cuenta con instalaciones que garantizan un ambiente saludable y de seguridad para las alumnas.	✓		✓		✓		
27	La Institución educativa cuenta con las instalaciones eléctricas adecuadas.	✓		✓		✓		
28	En la Institución Educativa se cumple en tiempo y forma con la información requerida: actas, certificados.	✓		✓		✓		
29	En la Institución Educativa se cumple en tiempo y forma con la información académica: Boleta de notas para las alumnas.	✓		✓		✓		
30	En la Institución Educativa se dispone de un sistema, que contiene la información actualizada de las estudiantes y apoderados.	✓		✓		✓		
31	En la Institución Educativa los padres asisten periódicamente para informarse sobre el avance escolar de sus hijas.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
32	En la Institución Educativa, los directivos envían a cursos organizados por el Ministerio de Educación para la formación continua de los docentes.	✓		✓		✓		
33	En la Institución Educativa el personal asiste y participa en actividades de capacitación y actualización organizadas por Instituciones Locales.	✓		✓		✓		

34	En la Institución Educativa el personal es motivado a participar en programas de salud.	✓		✓		✓		
35	En la Institución Educativa, los directivos envían a cursos organizados por la Dirección Regional de Educación para la formación continua de los docentes.	✓		✓		✓		
36	En la Institución Educativa las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y valoran en reuniones con todos los profesores.	✓		✓		✓		
37	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada el portafolio pedagógico.	✓		✓		✓		
38	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada la Programación Curricular.	✓		✓		✓		
39	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada la sesión de aprendizaje.	✓		✓		✓		
40	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada su registro de notas.	✓		✓		✓		
41	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada su matriz de evaluación.	✓		✓		✓		
42	En la Institución Educativa los directivos monitorean permanentemente el trabajo individual y grupal de los docentes	✓		✓		✓		
43	La Institución Educativa tiene formulado un plan de supervisión y monitoreo institucional.	✓		✓		✓		
44	La Institución Educativa evidencia acciones integrales de recojo de información a fin de aportar soluciones pertinentes a la gestión educativa de la institución.	✓		✓		✓		
45	En la Institución Educativa la evaluación y el monitoreo favorecen el crecimiento y desarrollo del personal.	✓		✓		✓		
46	En la institución Educativa la evaluación y el monitoreo favorece las relaciones eficaces de los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4 : GESTIÓN COMUNITARIA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
47	En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades de apertura del año escolar.	✓		✓		✓		
48	En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades que la Institución fomenta.	✓		✓		✓		
49	En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades por el aniversario del colegio.	✓		✓		✓		
50	En la Institución Educativa los padres de familia asisten a la entrega de boleta de notas.	✓		✓		✓		
51	En la Institución Educativa los padres de familia acuden para conocer el comportamiento de sus hijas.	✓		✓		✓		

52	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de la Región Lima Provincia.	✓		✓		✓	
53	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría del MINSA.	✓		✓		✓	
54	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de la Municipalidad.	✓		✓		✓	
55	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de Empresas Privadas.	✓		✓		✓	
56	La Institución Educativa establece alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒

Aplicable después de corregir ☐

No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

*Gonzalez Osorio Felipe*

DNI: *34469557*

Especialidad del validador:

*Docente metodólogo*

*04 de 03 del 2017*

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.





ESCUELA DE POSTGRADO

# CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: RELACIONES</b>								
1	El trabajo es realmente estimulante.	✓		✓		✓		
2	Existe mucho espíritu de grupo.	✓		✓		✓		
3	Muchos están sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.	✓		✓		✓		
4	Los docentes están orgullosos de la organización.	✓		✓		✓		
5	Los docentes ponen gran esfuerzo en lo que hacen.	✓		✓		✓		
6	Los docentes se esfuerzan en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.	✓		✓		✓		
7	Los docentes raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.	✓		✓		✓		
8	Los docentes con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.	✓		✓		✓		
9	Los docentes hablan entre sí de sus problemas personales.	✓		✓		✓		
10	Los docentes crean problemas hablando de otros a sus espaldas.	✓		✓		✓		
11	La dirección desarrolla estrategias de mejora continua en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
12	Se considera la participación de la comunidad educativa para la elaboración del plan de mejora de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
13	Se consigue elevar progresivamente las tasas de escolaridad educativa para la elaboración del plan de mejora de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
14	La dirección impulsa acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje de las estudiantes en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
15	El Director gestiona permanentemente recursos para que la Institución Educativa funcione de la forma más adecuada posible.	✓		✓		✓		



	<b>DIMENSIÓN 2: AUTORREALIZACIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Son pocos los docentes que tienen responsabilidades algo importantes.	✓		✓		✓		
17	Los docentes poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.	✓		✓		✓		
18	Se anima a los docentes para que tomen sus propias decisiones.	✓		✓		✓		
19	Los docentes no intentan ser especiales o independientes.	✓		✓		✓		
20	Los docentes actúan con gran independencia del Director.	✓		✓		✓		
21	El personal docente presta mucha atención a la terminación del trabajo.	✓		✓		✓		
22	Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.	✓		✓		✓		
23	El grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.	✓		✓		✓		
24	Aquí es importante realizar mucho trabajo.	✓		✓		✓		
25	Los docentes trabajan muy intensamente.	✓		✓		✓		
26	Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.	✓		✓		✓		
27	Los docentes no tienen oportunidad para relajarse (expansionarse).	✓		✓		✓		
28	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.	✓		✓		✓		
29	Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.	✓		✓		✓		
30	Hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: ESTABILIDAD DE CAMBIO</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
31	Las cosas están a veces bastante desorganizadas.	✓		✓		✓		

32	Las actividades están bien planificadas.	✓		✓		✓		
33	Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.	✓		✓		✓		
34	Entre los docentes se explican los detalles de las tareas encomendadas.	✓		✓		✓		
35	Los docentes tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.	✓		✓		✓		
36	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.	✓		✓		✓		
37	Se espera que los docentes hagan su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.	✓		✓		✓		
38	Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.	✓		✓		✓		
39	Se espera no ceder a las presiones de los docentes.	✓		✓		✓		
40	Se espera que los docentes cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.	✓		✓		✓		
41	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.	✓		✓		✓		
42	Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.	✓		✓		✓		
43	La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.	✓		✓		✓		
44	Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.	✓		✓		✓		
45	El ambiente de trabajo de la institución educativa presenta novedades y cambios.	✓		✓		✓		
46	A veces hace demasiado calor en el trabajo.	✓		✓		✓		
47	La iluminación es muy buena.	✓		✓		✓		
48	Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el	✓		✓		✓		

	lugar de trabajo.	✓		✓		✓		
49	El mobiliario esta normalmente bien colocado.	✓		✓		✓		
50	Las instalaciones de la Institución Educativa están siempre bien ventilados.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒

Aplicable después de corregir ☐

No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

*Gerardo Osorio Felipe*

DNI:

*34169557*

Especialidad del validador:

*Docente Metodólogo*

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*04* de *03* del 20*17*



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESECIÓN EDUCATIVA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>							
1	Participan en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.	✓		✓		✓		
2	Participan en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
3	Participan en la elaboración del Plan Anual de trabajo de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
4	Participan en la elaboración del Reglamento Interno de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
5	Se evalúan los procesos y resultados de lo planificado en la Institución Educativa	✓		✓		✓		
6	La Dirección demuestra su liderazgo al organizar a los docentes y personal de servicio en equipos de trabajo para resolver los problemas de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
7	La dirección fomenta la participación de docentes y administrativos en la toma de decisiones curriculares y administrativas en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
8	La Dirección maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
9	La Dirección impulsa el desarrollo técnico y profesional de todo el personal de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
10	La Dirección promueve un clima de participación, cordialidad y respeto entre el personal de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
11	La Dirección desarrolla procesos de mejora continua en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
12	Se considera la participación de la comunidad educativa para la elaboración del plan de mejora de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
13	La aplicación del plan de mejora institucional ha permitido mejorar la tasa de matrícula escolar	✓		✓		✓		
14	La Dirección impulsa acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
15	El Director gestiona permanentemente la obtención de recursos para que la Institución Educativa funcione de la forma más adecuada posible.	✓		✓		✓		



	<b>DIMENSIÓN 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
16	Se establecen estrategias de cuidado, mantenimiento y requerimiento de los muebles de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
17	Se establecen estrategias de cuidado, mantenimiento de los ambientes o inmueble de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
18	La institución Educativa logra recursos adicionales a los estipulados, tales como: Bono Escuela, Concurso de comprobantes de pago de la SUNAT, etc.	✓		✓		✓		
19	La Institución Educativa cuenta con el apoyo del Gobierno Regional de Lima provincias para la mejora continua del plantel.	✓		✓		✓		
20	La Dirección coordina con la Asociación de Padres de Familia para apoyar en la mejora y solución de algunas necesidades de trabajo de mantenimiento de inmueble del plantel.	✓		✓		✓		
21	La Institución Educativa cuenta con las aulas necesarias para cubrir la demanda educativa.	✓		✓		✓		
22	La Institución Educativa cuenta con laboratorios, necesarios para cubrir las necesidades de la población escolar.	✓		✓		✓		
23	La Institución Educativa cuenta con biblioteca, necesaria para cubrir las necesidades de la población escolar.	✓		✓		✓		
24	La Institución Educativa cuenta con servicios higiénicos en buenas condiciones, para alumnas y docentes.	✓		✓		✓		
25	La Institución Educativa cuenta con espacio y equipos suficientes, que promuevan el uso de las tecnologías de la información y comunicación.	✓		✓		✓		
26	La Institución Educativa cuenta con instalaciones que garantizan un ambiente saludable y de seguridad para las alumnas.	✓		✓		✓		
27	La Institución educativa cuenta con las instalaciones eléctricas adecuadas.	✓		✓		✓		
28	La Institución Educativa cumple con entregar los documentos educativos, tales como: SIAGE, matrícula, actas, certificados, etc. que solicitan los padres de familia, UGEL 10, Ministerio de Educación dentro del plazo establecido de acuerdo a ley.	✓		✓		✓		
29	En la Institución Educativa se cumple en tiempo y forma con la información académica: Boleta de notas para las alumnas.	✓		✓		✓		
30	En la Institución Educativa se dispone del sistema de SIAGE, que contiene la información actualizada de la matrícula y notas de los estudiantes.	✓		✓		✓		
31	En la Institución Educativa los padres asisten periódicamente para informarse sobre el avance escolar de sus hijas.	✓		✓		✓		

<b>DIMENSIÓN 3: GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>32</b>	Los directivos inscriben y envían a sus docentes en forma obligatoria a cursos pedagógicos organizados por la UGEL N° 10, Ministerio de Educación para su capacitación y actualización pedagógica de sus docentes.	✓		✓		✓		
<b>33</b>	Todo el personal de la Institución Educativa asiste en forma voluntaria a actividades de capacitación y actualización organizadas por la Municipalidad, Sindicatos, etc.	✓		✓		✓		
<b>34</b>	En la Institución Educativa el personal es motivado a participar en programas de salud, tales como: El lavado de manos, Salud Bucal, Medida de la vista; con la finalidad de ayudar a nuestros estudiantes a fin de garantizar un buen rendimiento escolar.	✓		✓		✓		
<b>35</b>	En la Institución Educativa, los directivos envían a cursos organizados por la Dirección Regional de Educación para la formación continua de los docentes.	✓		✓		✓		
<b>36</b>	En la Institución Educativa las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y valoran en reuniones con todos los profesores.	✓		✓		✓		
<b>37</b>	En la Institución Educativa los docentes participan en la elaboración del PEI, Reglamento Interno y otros documentos de gestión.	✓		✓		✓		
<b>38</b>	En la Institución Educativa los docentes elaboran y presentan en la fecha indicada la Programación Curricular.	✓		✓		✓		
<b>39</b>	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada la sesión de aprendizaje.	✓		✓		✓		
<b>40</b>	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada su registro de notas.	✓		✓		✓		
<b>41</b>	En la Institución Educativa los docentes informan a los padres de familia en la fecha indicada sobre el avance académico y la conducta de sus menores hijos.	✓		✓		✓		
<b>42</b>	En la Institución Educativa los directivos monitorean permanentemente el trabajo individual y grupal de los docentes	✓		✓		✓		
<b>43</b>	La Institución Educativa tiene formulado un plan de supervisión y monitoreo institucional.	✓		✓		✓		
<b>44</b>	La Institución Educativa evidencia acciones integrales de recojo de información a fin de aportar soluciones pertinentes a la gestión educativa de la institución.	✓		✓		✓		
<b>45</b>	En la Institución Educativa la evaluación y el monitoreo favorecen el crecimiento y desarrollo del personal.	✓		✓		✓		
<b>46</b>	En la institución Educativa la evaluación y el monitoreo favorece las relaciones eficaces de los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 4 : GESTIÓN COMUNITARIA		Si	No	Si	No	Si	No	
47	En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades de apertura del año escolar.	✓		✓		✓		
48	En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades que la Institución fomenta.	✓		✓		✓		
49	En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades por el aniversario del colegio.	✓		✓		✓		
50	En la Institución Educativa los padres de familia asisten a las jornadas y encuentros educativos para saber de las nuevas metodologías de enseñanza – aprendizaje que se están empleando, ya sea en Matemáticas, Comunicación y Personal social.	✓		✓		✓		
51	En la Institución Educativa los padres de familia acuden a las reuniones de Escuela de Padres, para recibir orientación en la educación de sus hijos.	✓		✓		✓		
52	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de la Región Lima Provincia.	✓		✓		✓		
53	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría del MINSA.	✓		✓		✓		
54	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de la Municipalidad.	✓		✓		✓		
55	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de Empresas Privadas.	✓		✓		✓		
56	La Institución Educativa establece alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Hay Suficiencia  
 Aplicable ☒ [ ]    Aplicable después de corregir ☐ [ ]    No aplicable ☐ [ ]

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: PEREZ SAAVEDRA, Segundo    DNI: 25604051

Especialidad del validador: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

24 de 06 del 2017

Perez Saavedra

Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: RELACIONES</b>								
1	El trabajo es realmente estimulante.	✓		✓		✓		
2	Existe mucho espíritu de grupo.	✓		✓		✓		
3	Los docentes se retiran a la hora exacta del término del horario de su trabajo.	✓		✓		✓		
4	Los docentes están orgullosos de la organización.	✓		✓		✓		
5	Los docentes ponen gran esfuerzo en lo que hacen.	✓		✓		✓		
6	Los docentes nombrados brindan el apoyo a los docentes contratados para que todos vayan a la par y logren similar rendimiento académico en los estudiantes.	✓		✓		✓		
7	Los docentes se reúnen en grupo para realizar actividades educativas y sociales fuera de su horario de trabajo.	✓		✓		✓		
8	Los directivos y docentes se llevan bien, a pesar de tener tareas y responsabilidades distintas dentro del plantel.	✓		✓		✓		
9	Los docentes son respetuosos y tolerantes ante los problemas personales de sus colegas.	✓		✓		✓		
10	Los docentes se reúnen de manera grupal para solucionar los problemas educativos y otros con altura, respeto y tolerancia.	✓		✓		✓		
11	La Dirección promueve y desarrolla estrategias de mejora de las relaciones humanas e interpersonales en armonía entre directivos, docentes, personal administrativo, etc.	✓		✓		✓		
12	Se considera la participación de la comunidad educativa para la elaboración del plan de mejora en las relaciones humanas dentro de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
13	Se considera la participación de los padres de familia en todas las actividades educativas a fin de promover la integración y las buenas relaciones sociales dentro del plantel.	✓		✓		✓		

14	La Dirección impulsa acciones relevantes para mejorar las relaciones interpersonales entre los estudiantes, a través de Tutoría, Departamento de Psicología, etc.	✓		✓		✓		
15	El Director incentiva a realizar actividades de recreación e integración entre los estudiantes y docentes, directivos y todo el personal; ya sea a través de las verbenas escolares con actuaciones artísticas, shows infantiles, etc.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: AUTORREALIZACIÓN</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
16	Hay docentes que les gusta asumir cargos y responsabilidades importantes y fundamentales que redundarán en beneficio de toda la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
17	Los docentes tienen la autonomía necesaria para realizar su labor como crean conveniente.	✓		✓		✓		
18	Se anima a los docentes para que tomen sus propias decisiones.	✓		✓		✓		
19	Los docentes demuestran ser profesionales independientes en el cumplimiento de sus deberes.	✓		✓		✓		
20	Los docentes aportan con sugerencias y opiniones con gran responsabilidad para mejorar las acciones o actividades que les correspondan cumplir en sus deberes.	✓		✓		✓		
21	El personal docente presta mucha atención a la terminación del trabajo.	✓		✓		✓		
22	Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.	✓		✓		✓		
23	El grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.	✓		✓		✓		
24	Aquí es importante realizar los trabajos en equipo, en forma coordinada y armoniosa.	✓		✓		✓		
25	Los docentes trabajan muy intensamente, inclusive fuera de su horario de trabajo a fin de cumplir con sus responsabilidades.	✓		✓		✓		
26	Existe una continua presión para que se cumplan las metas institucionales.	✓		✓		✓		

27	Los docentes por su recargada labor pedagógica a veces sufren de stress o preocupación laboral.	✓		✓		✓		
28	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.	✓		✓		✓		
29	Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.	✓		✓		✓		
30	Hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: ESTABILIDAD DE CAMBIO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
31	La directivas sobre la labor docente se comunican con claridad y son oportunas	✓		✓		✓		
32	Las actividades se organizan y se ejecutan de acuerdo a lo planificado	✓		✓		✓		
33	Las reglas y normas institucionales son bastante vagas y ambiguas.	✓		✓		✓		
34	Entre los docentes se explican los detalles de las tareas encomendadas.	✓		✓		✓		
35	Los docentes tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.	✓		✓		✓		
36	La institución aplica mecanismos de control del trabajo docente	✓		✓		✓		
37	Se espera que los docentes realicen su trabajo siguiendo los procedimientos establecidos por la institución	✓		✓		✓		
38	Se monitorea constantemente a los docentes para que cumplan las metas institucionales	✓		✓		✓		
39	Se aplican sanciones en caso de incumplimiento de las directivas institucionales	✓		✓		✓		
40	Se utiliza constantemente el reglamento para que los docentes cumplan sus funciones	✓		✓		✓		



41	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.	✓		✓		✓	
42	Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.	✓		✓		✓	
43	Existen premios y reconocimientos para los proyectos o planes innovadores	✓		✓		✓	
44	El entorno físico de la institución contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable	✓		✓		✓	
45	El ambiente de trabajo de la institución educativa presenta novedades y cambios.	✓		✓		✓	
46	Las instalaciones están en buen estado y generan un ambiente agradable.	✓		✓		✓	
47	Los espacios físicos de la institución están bien distribuidos y permiten un buen desplazamiento	✓		✓		✓	
48	Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.	✓		✓		✓	
49	El mobiliario esta normalmente bien colocado.	✓		✓		✓	
50	Las instalaciones de la Institución Educativa están siempre bien ventiladas.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x]

HAY SUFICIENCIA

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ..... PÉREZ SAAVEDRA, SEGUNDO

DNI: 25604051

Especialidad del validador: ..... GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

...24...de:26....del 20:17

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*Pérez Segundo*

Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN EDUCATIVA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>							
1	Participan en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.	✓		✓		✓		
2	Participan en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
3	Participan en la elaboración del Plan Anual de trabajo de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
4	Participan en la elaboración del Reglamento Interno de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
5	Se evalúan los procesos y resultados de lo planificado en la Institución Educativa	✓		✓		✓		
6	La Dirección demuestra su liderazgo al organizar a los docentes y personal de servicio en equipos de trabajo para resolver los problemas de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
7	La dirección fomenta la participación de docentes y administrativos en la toma de decisiones curriculares y administrativas en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
8	La Dirección maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
9	La Dirección impulsa el desarrollo técnico y profesional de todo el personal de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
10	La Dirección promueve un clima de participación, cordialidad y respeto entre el personal de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
11	La Dirección desarrolla estrategias de mejora continua en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
12	Se considera la participación de la comunidad educativa para la elaboración del plan de mejora de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
13	La aplicación del plan de mejora institucional ha permitido mejorar la tasa de matrícula escolar	✓		✓		✓		
14	La Dirección impulsa acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
15	El Director gestiona permanentemente la obtención de recursos para que la Institución Educativa funcione de la forma más adecuada posible.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
16	Se establecen estrategias de cuidado, mantenimiento y requerimiento de los muebles de la Institución Educativa.	✓						



17	Se establecen estrategias de cuidado, mantenimiento de los ambientes o inmueble de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
18	La institución Educativa logra recursos adicionales a los estipulados, tales como: Bono Escuela, Concurso de comprobantes de pago de la SUNAT, etc.	✓		✓		✓		
19	La Institución Educativa cuenta con el apoyo del Gobierno Regional de Lima provincias para la mejora continua del plantel.	✓		✓		✓		
20	La Dirección coordina con la Asociación de Padres de Familia para apoyar en la mejora y solución de algunas necesidades de trabajo de mantenimiento de inmueble del plantel.	✓		✓		✓		
21	La Institución Educativa cuenta con las aulas necesarias para cubrir la demanda educativa.	✓		✓		✓		
22	La Institución Educativa cuenta con laboratorios, necesarios para cubrir las necesidades de la población escolar.	✓		✓		✓		
23	La Institución Educativa cuenta con biblioteca, necesaria para cubrir las necesidades de la población escolar.	✓		✓		✓		
24	La Institución Educativa cuenta con Servicios higiénicos en buenas condiciones, para alumnas y docentes.	✓		✓		✓		
25	La Institución Educativa cuenta con espacio y equipos suficientes, que promuevan el uso de las tecnologías de la información y comunicación.	✓		✓		✓		
26	La Institución Educativa cuenta con instalaciones que garantizan un ambiente saludable y de seguridad para las alumnas.	✓		✓		✓		
27	La Institución educativa cuenta con las instalaciones eléctricas adecuadas.	✓		✓		✓		
28	La Institución Educativa cumple con entregar los documentos educativos, tales como: SIAGE, matrícula, actas, certificados, etc. que solicitan los padres de familia, UGEL 10, Ministerio de Educación dentro del plazo establecido de acuerdo a ley.	✓		✓		✓		
29	En la Institución Educativa se cumple en tiempo y forma con la información académica: Boleta de notas para las alumnas.	✓		✓		✓		
30	En la Institución Educativa se dispone del sistema de SIAGE, que contiene la información actualizada de la matrícula y notas de los estudiantes.	✓		✓		✓		
31	En la Institución Educativa los padres asisten periódicamente para informarse sobre el avance escolar de sus hijas.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
32	Los directivos inscriben y envían a sus docentes en forma obligatoria a cursos pedagógicos organizados por la UGEL N° 10, Ministerio de Educación para su capacitación y actualización pedagógica de sus docentes.	✓		✓		✓		
33	Todo el personal de la Institución Educativa asiste en forma	✓		✓		✓		

	voluntaria a actividades de capacitación y actualización organizadas por la Municipalidad, Sindicatos, etc.	✓		✓		✓		
34	En la Institución Educativa el personal es motivado a participar en programas de salud, tales como: El lavado de manos, Salud Bucal, Medida de la vista; con la finalidad de ayudar a nuestros estudiantes a fin de garantizar un buen rendimiento escolar.	✓		✓		✓		
35	En la Institución Educativa, los directivos envían a cursos organizados por la Dirección Regional de Educación para la formación continua de los docentes.	✓		✓		✓		
36	En la Institución Educativa las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y valoran en reuniones con todos los profesores.	✓		✓		✓		
37	En la Institución Educativa los docentes participan en la elaboración del PEI, Reglamento Interno y otros documentos de gestión.	✓		✓		✓		
38	En la Institución Educativa los docentes elaboran y presentan en la fecha indicada la Programación Curricular.	✓		✓		✓		
39	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada la sesión de aprendizaje.	✓		✓		✓		
40	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada su registro de notas.	✓		✓		✓		
41	En la Institución Educativa los docentes informan a los padres de familia en la fecha indicada sobre el avance académico y la conducta de sus menores hijos.	✓		✓		✓		
42	En la Institución Educativa los directivos monitorean permanentemente el trabajo individual y grupal de los docentes	✓		✓		✓		
43	La Institución Educativa tiene formulado un plan de supervisión y monitoreo institucional.	✓		✓		✓		
44	La Institución Educativa evidencia acciones integrales de recojo de información a fin de aportar soluciones pertinentes a la gestión educativa de la institución.	✓		✓		✓		
45	En la Institución Educativa la evaluación y el monitoreo favorecen el crecimiento y desarrollo del personal.	✓		✓		✓		
46	En la institución Educativa la evaluación y el monitoreo favorece las relaciones eficaces de los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4 : GESTIÓN COMUNITARIA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
47	En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades de apertura del año escolar.	✓		✓		✓		
48	En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades que la Institución fomenta.	✓		✓		✓		
49	En la Institución Educativa los padres de familia participan en	✓		✓		✓		

	las actividades por el aniversario del colegio.	✓		✓		✓	
50	En la Institución Educativa los padres de familia asisten a las jornadas y encuentros educativos para saber de las nuevas metodologías de enseñanza – aprendizaje que se están empleando, ya sea en Matemáticas, Comunicación y Personal social.	✓		✓		✓	
51	En la Institución Educativa los padres de familia acuden a las reuniones de Escuela de Padres, para recibir orientación en la educación de sus hijos.	✓		✓		✓	
52	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de la Región Lima Provincia.	✓		✓		✓	
53	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría del MINSA.	✓		✓		✓	
54	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de la Municipalidad.	✓		✓		✓	
55	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de Empresas Privadas.	✓		✓		✓	
56	La Institución Educativa establece alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

*Si hay suficiencia*

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒ [ ]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos*

DNI: *10754217*

Especialidad del validador:

*Temático*

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

*17 de Junio del 2017*

*Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos*  
Cátedra Universitaria

Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: RELACIONES</b>							
1	El trabajo es realmente estimulante.	✓		✓		✓		
2	Existe mucho espíritu de grupo.	✓		✓		✓		
3	Los docentes se retiran a la hora exacta del término del horario de su trabajo.	✓		✓		✓		
4	Los docentes están orgullosos de la organización.	✓		✓		✓		
5	Los docentes ponen gran esfuerzo en lo que hacen.	✓		✓		✓		
6	Los docentes nombrados brindan el apoyo a los docentes contratados para que todos vayan a la par y logren similar rendimiento académico en los estudiantes.	✓		✓		✓		
7	Los docentes se reúnen en grupo para realizar actividades educativas y sociales fuera de su horario de trabajo.	✓		✓		✓		
8	Los directivos y docentes se llevan bien, a pesar de tener tareas y responsabilidades distintas dentro del plantel.	✓		✓		✓		
9	Los docentes son respetuosos y tolerantes ante los problemas personales de sus colegas.	✓		✓		✓		
10	Los docentes se reúnen de manera grupal para solucionar los problemas educativos y otros con altura, respeto y tolerancia.	✓		✓		✓		
11	La Dirección promueve y desarrolla estrategias de mejora de las relaciones humanas e interpersonales en armonía entre directivos, docentes, personal administrativo, etc.	✓		✓		✓		
12	Se considera la participación de la comunidad educativa para la elaboración del plan de mejora en las relaciones humanas dentro de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
13	Se considera la participación de los padres de familia en todas las actividades educativas a fin de promover la integración y las buenas relaciones sociales dentro del plantel.	✓		✓		✓		

14	La Dirección impulsa acciones relevantes para mejorar las relaciones interpersonales entre los estudiantes, a través de Tutoría, Departamento de Psicología, etc.	✓		✓		✓		
15	El Director incentiva a realizar actividades de recreación e integración entre los estudiantes y docentes, directivos y todo el personal; ya sea a través de las verbenas escolares con actuaciones artísticas, shows infantiles, etc.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: AUTORREALIZACIÓN</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
16	Hay docentes que les gusta asumir cargos y responsabilidades importantes y fundamentales que redundarán en beneficio de toda la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
17	Los docentes tienen la autonomía necesaria para realizar su labor como crean conveniente	✓		✓		✓		
18	Se anima a los docentes para que tomen sus propias decisiones.	✓		✓		✓		
19	Los docentes demuestran ser profesionales independientes en el cumplimiento de sus deberes.	✓		✓		✓		
20	Los docentes aportan con sugerencias y opiniones con gran responsabilidad para mejorar las acciones o actividades que les correspondan cumplir con sus deberes.	✓		✓		✓		
21	El personal docente presta mucha atención a la terminación del trabajo.	✓		✓		✓		
22	Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.	✓		✓		✓		
23	El grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.	✓		✓		✓		
24	Aquí es importante realizar los trabajos en equipo, en forma coordinada y armoniosa.	✓		✓		✓		
25	Los docentes trabajan muy intensamente, inclusive fuera de su horario de trabajo a fin de cumplir con sus responsabilidades.	✓		✓		✓		
26	Existe una continua presión para que se cumplan las metas institucionales.	✓		✓		✓		
27	Los docentes por su recargada labor pedagógica a veces sufren de stress o preocupación laboral.	✓		✓		✓		



28	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.	✓		✓		✓		
29	Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.	✓		✓		✓		
30	Hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: ESTABILIDAD DE CAMBIO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
31	Las cosas deben estar bien organizadas.	✓		✓		✓		
32	Las actividades están bien planificadas.	✓		✓		✓		
33	Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.	✓		✓		✓		
34	Entre los docentes se explican los detalles de las tareas encomendadas.	✓		✓		✓		
35	Los docentes tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.	✓		✓		✓		
36	Se da mucha importancia a la responsabilidad y disciplina con que se asumen los cargos.	✓		✓		✓		
37	Se espera que los docentes realicen su trabajo siguiendo las normas establecidas.	✓		✓		✓		
38	Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.	✓		✓		✓		
39	Se espera no ceder a las presiones de los docentes.	✓		✓		✓		
40	Se espera que los docentes cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.	✓		✓		✓		
41	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.	✓		✓		✓		
42	Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.	✓		✓		✓		
43	La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.	✓		✓		✓		

44	Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.	✓		✓		✓	
45	El ambiente de trabajo de la institución educativa presenta novedades y cambios.	✓		✓		✓	
46	A veces hace demasiado calor en el trabajo.	✓		✓		✓	
47	La iluminación es muy buena.	✓		✓		✓	
48	Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.	✓		✓		✓	
49	El mobiliario esta normalmente bien colocado.	✓		✓		✓	
50	Las instalaciones de la Institución Educativa están siempre bien ventilados.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable ☒      Aplicable después de corregir ☐      No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos      DNI: 10754317

Especialidad del validador: Temático

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

...17 de Junio del 2017

  
Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos  
Cátedra Universitaria

Firma del Experto Informante.

**Anexo G. Certificado de autorización**

I.E. N° 20406 "La Huaquilla"  
**MESA DE PARTES**  
"AÑO DEL BUEN CIUDADANO" Exp. N° 130  
Fecha: 30-09-17 91  
SOLICITO :      PERMISO                      PARA  
                 REALIZAR ENCUESTA A  
                 DOCENTES

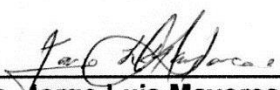
**SEÑOR(a) DIRECTOR(a) DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA N° 20406  
"LA HUAQUILLA" - HUARAL**

Yo, **MAYORCA MIGUEL, JORGE LUIS** identificado con DNI N° 16004605, docente de Educación Primaria, me es grato dirigirme a su Ud. para expresarle mis cordiales saludos y a la vez para manifestarle lo siguiente:

Que por estar estudiando en la Universidad "César Vallejo" con código de estudiante N° 7001033066, la maestría en la mención de Administración de la Educación mi persona se encuentra desarrollando el Trabajo de Tesis denominado **GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL CERCADO DE HUARAL, 2017**, por lo cual me es necesario realizar una encuesta a los docentes de la Institución Educativa que Ud. dirige, por lo que le pido por favor me brinde la colaboración y ayuda a través de la autorización y permiso correspondiente para desarrollar mi trabajo de tesis.

A Ud. Señor(a) Directora(a) le agradezco anticipadamente por las facilidades que pueda brindarme, es gracia que espero alcanzar.

Huaral, 26 de Setiembre del 2017

  
**Lic. Jorge Luis Mayorca Miguel**  
**DNI N° 16004605**





**"AÑO DEL BUEN CIUDADANO"**

SOLICITO :      PERMISO                      PARA  
REALIZAR ENCUESTA A  
DOCENTES


**SEÑOR(a) DIRECTOR(a) DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA N° 21009  
"LUIS FELIPE SUBAUSTE DEL RÍO" - HUARAL**

Yo, **MAYORCA MIGUEL, JORGE LUIS** identificado con DNI N° 16004605, docente de Educación Primaria, me es grato dirigirme a su Ud. para expresarle mis cordiales saludos y a la vez para manifestarle lo siguiente:

Que por estar estudiando en la Universidad "César Vallejo" con código de estudiante N° 7001033066, la maestría en la mención de Administración de la Educación mi persona se encuentra desarrollando el Trabajo de Tesis denominado **GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL CERCADO DE HUARAL, 2017**, por lo cual me es necesario realizar una encuesta a los docentes de la Institución Educativa que Ud. dirige, por lo que le pido por favor me brinde la colaboración y ayuda a través de la autorización y permiso correspondiente para desarrollar mi trabajo de tesis.

A Ud. Señor(a) Directora(a) le agradezco anticipadamente por las facilidades que pueda brindarme, es gracia que espero alcanzar.

Huaral, 07 de Setiembre del 2017

  
Lic. Jorge Luis Mayorca Miguel  
DNI N° 16004605

**CARGO****"AÑO DEL BUEN CIUDADANO"**

E.P. N° 20402 Virgen c  
UGEL N° 10 - HUA  
MESA DE PAR  
Expediente N° 389  
Fecha 07 SET. 2017  
*[Firma]*

SOLICITO : PERMISO PARA  
REALIZAR ENCUESTA A  
DOCENTES

**SEÑOR(a) DIRECTOR(a) DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA N°20402  
"VIRGEN DE FÁTIMA" - HUARAL**

Yo, **MAYORCA MIGUEL, JORGE LUIS** identificado con DNI N° 16004605, docente de Educación Primaria, me es grato dirigirme a su Ud. para expresarle mis cordiales saludos y a la vez para manifestarle lo siguiente:

Que por estar estudiando en la Universidad "César Vallejo" con código de estudiante N° 7001033066, la maestría en la mención de Administración de la Educación mi persona se encuentra desarrollando el Trabajo de Tesis denominado **GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL CERCADO DE HUARAL, 2017**, por lo cual me es necesario realizar una encuesta a los docentes de la Institución Educativa que Ud. dirige, por lo que le pido por favor me brinde la colaboración y ayuda a través de la autorización y permiso correspondiente para desarrollar mi trabajo de tesis.

A Ud. Señor(a) Directora(a) le agradezco anticipadamente por las facilidades que pueda brindarme, es gracia que espero alcanzar.

Huaral, 07 de Setiembre del 2017

*[Firma]*  
\_\_\_\_\_  
**Lic. Jorge Luis Mayorca Miguel**  
**DNI N° 16004605**

**"AÑO DEL BUEN CIUDADANO"**

SOLICITO :      PERMISO                      PARA  
                         REALIZAR ENCUESTA A  
                         DOCENTES

**SEÑOR(a) DIRECTOR(a) DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA N° 21010  
"CLARA NICHOS MANSILLA" - HUARAL**

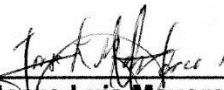
Yo, **MAYORCA MIGUEL, JORGE LUIS** identificado con DNI N° 16004605, docente de Educación Primaria, me es grato dirigirme a su Ud. para expresarle mis cordiales saludos y a la vez para manifestarle lo siguiente:

Que por estar estudiando en la Universidad "César Vallejo" con código de estudiante N° 7001033066, la maestría en la mención de Administración de la Educación mi persona se encuentra desarrollando el Trabajo de Tesis denominado **GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL CERCADO DE HUARAL, 2017**, por lo cual me es necesario realizar una encuesta a los docentes de la Institución Educativa que Ud. dirige, por lo que le pido por favor me brinde la colaboración y ayuda a través de la autorización y permiso correspondiente para desarrollar mi trabajo de tesis.

A Ud. Señor(a) Directora(a) le agradezco anticipadamente por las facilidades que pueda brindarme, es gracia que espero alcanzar.

Huaral, 25 de Setiembre del 2017

I.E. N° 21010 CLARA NICHOS MANSILLA  
**RECEPCION**  
Fecha: 25-9-17  
Hora: 1:14 pm Folio: 02

  
Lic. Jorge Luis Mayorca Miguel  
DNI N° 16004605



"AÑO DEL BUEN CIUDADANO"



SOLICITO : PERMISO PARA  
REALIZAR ENCUESTA A  
DOCENTES

SEÑOR(a) DIRECTOR(a) DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA N° 20403  
"CARLOS MARTÍNEZ URIBE" - HUARAL


Yo, **MAYORCA MIGUEL, JORGE LUIS** identificado con DNI N° 16004605, docente de Educación Primaria, me es grato dirigirme a su Ud. para expresarle mis cordiales saludos y a la vez para manifestarle lo siguiente:

Que por estar estudiando en la Universidad "César Vallejo" con código de estudiante N° 7001033066, la maestría en la mención de Administración de la Educación mi persona se encuentra desarrollando el Trabajo de Tesis denominado **GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL CERCADO DE HUARAL, 2017**, por lo cual me es necesario realizar una encuesta a los docentes de la Institución Educativa que Ud. dirige, por lo que le pido por favor me brinde la colaboración y ayuda a través de la autorización y permiso correspondiente para desarrollar mi trabajo de tesis.

A Ud. Señor(a) Directora(a) le agradezco anticipadamente por las facilidades que pueda brindarme, es gracia que espero alcanzar.

Huaral, 07 de Setiembre del 2017



  
Lic. Jorge Luis Mayorca Miguel  
DNI N° 16004605



INSTITUCION EDUCATIVA N° 21009 LUIS  
FELIPE SUBAUSTE DEL RIO



“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

### FICHA DE AUTORIZACIÓN DE REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Lic. Doris Marilú Morales Alcalde identificado con DNI N° 15967235, Directora de la Institución Educativa Pública N° 21009 “Luis Felipe Subauste del Río” – Huaral.

AUTORIZO al maestrista de la Universidad “César Vallejo” Jorge Luis Mayorca Miguel a hacer uso de las instalaciones de la institución para realizar su investigación titulada “GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL CERCADO DE HUARAL, 2017”

En el colegio nos comprometemos a apoyar al maestrista en el desarrollo de su investigación y si cumple los requisitos académicos de la Universidad “César Vallejo” participaremos en su divulgación interna que contribuirá al desarrollo de la cultura científica de nuestra institución.

Se otorga la presente autorización, a solicitud del interesado para los fines consiguientes.

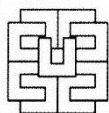
Huaral, 20 de Setiembre del 2017



*[Firma manuscrita]*

DIRECCIÓN DE DORIS MARILÚ MORALES ALCALDE  
DIRECTORA DE INSTITUCIÓN N° 21009  
“Luis Felipe Subauste del Río” – Huaral  
DNI N° 15967235

“Año del buen servicio al ciudadano”



GOBIERNO REGIONAL DE LIMA

CODIGO 150203



UGEL N° 10 HUARAL  
TELEFONO N° 2460620  
CODIGO I.E. 0254409

EL DIRECTOR (E) DE LA INSTITUCION EDUCATIVA EMBLEMÁTICA Y CENTENARIA N° 20402 “VIRGEN DE FATIMA” DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL N° 10 DE HUARAL

Quien suscribe,

## A U T O R I Z A

A Don **JORGE LUIS MAYORCA MIGUEL**, identificado con D.N.I. N° 16004605, Maestría de la **Universidad “César Vallejo”** a hacer uso de las instalaciones de la institución para realizar su investigación titulada **“GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL CERCADO DE HUARAL, 2017”**.

En el colegio nos comprometemos a apoyar al maestría en el desarrollo de su investigación y si cumple los requisitos académicos de la Universidad “Cesar Vallejo” participaremos en su divulgación interna que contribuirá al desarrollo de la cultura científica de nuestra institución.

Se otorga la presente autorización a solicitud del interesado para los fines consiguientes.

Huaral, 08 de Setiembre del 2017



**Lic. JOSE A. LOYOLA MAGALLANES**

**Director (e)**

**I.E. N° 20402 “Virgen de Fátima”**





INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 20403  
 "CARLOS MARTÍNEZ URIBE"  
 R.D. N° 17633 - 20/08/1964 C.M. N° 02544250 PRIMARIA  
 R.D. N° 001763 - 22/12/2011 C.M. N° 1543446 INICIAL

"Año del Buen Servicio Ciudadano"

## AUTORIZACIÓN

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 20403  
 "CARLOS MARTÍNEZ URIBE" DEL DISTRITO DE HUARAL DE LA  
 UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 10 - HUARAL, QUIEN  
 SUSCRIBE:

### AUTORIZA:

Al Sr. MAYORCA MIGUEL, JORGE LUIS, identificado con DNI N°  
 16004605 y Código de Matricula N° 7001033066 estudiante del Programa de  
 Maestría en Administración de la Educación de la Universidad "Cesar Vallejo"  
 para que realice la aplicación del trabajo de investigación titulada "GESTIÓN  
 EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
 PUBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL CERCADO DE HUARAL, 2017", en la  
 Institución Educativa a mi cargo.

Huaral, 13 de Octubre del 2017



Lic. Nelly, Alvaro Díaz  
 Directora

ADN/DIR  
 BDS/Sec

[www.ugel10.gob.pe](http://www.ugel10.gob.pe)

Dirección: Calle las Cucardas S/N Residencial Huaral

Correo: [colegio\\_20403\\_cmu@hotmail.com](mailto:colegio_20403_cmu@hotmail.com) / FACEBOOK I.E. CARLOS MARTINEZ URIBE

Teléfono: 246-4090



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 20406 "LA HUAQUILLA"**  
**Calle La Huaquilla N° 374-Huaral/Cód. Modular N° 0254458/Teléf. 246 3930**

**"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"**

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 20406 "LA HUAQUILLA" DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 10 DEL DISTRITO Y PROVINCIA DE HUARAL, REGIÓN LIMA PROVINCIAS;

Quien suscribe:

**A U T O R I Z A**

A don **JORGE LUIS MAYORCA MIGUEL**, identificado con DNI N° 16004605, maestrista de la Universidad "César Vallejo" a hacer uso de los ambientes de la institución para realizar su investigación titulada "GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL EN LAS I.E.E PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL CERCADO DEL HUARAL, 2017."

En la Institución Educativa nos comprometemos a apoyar al maestrista en el desarrollo de su investigación y se cumple los requisitos académicos de la Universidad César Vallejo participaremos de su divulgación interna que contribuirá al desarrollo de la cultura científica de nuestra institución.

Se otorga la presente autorización a solicitud del interesado para los fines consiguientes.

Huaral, 07 de noviembre de 2017.



  
**Alejandro S. Ramirez Beltrán**  
DIRECTOR  
I.E. N° 20406 "La Huaquilla" - Huaral



**UGEL N° 10**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°21010

"Clara Nichos Mansilla"

Teléf.: 2463844

**CONSTANCIA DE INVESTIGACIÓN DE TESIS**

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 21010 – CLARA NICHOS MANSILLA DE HUARAL QUIEN SUSCRIBE:

**HACE CONSTAR:**

Que, el señor Jorge Luis Mayorca Miguel, con DNI N°16004605, Licenciado en Educación Primaria ha aplicado sus encuestas de investigación titulada **"GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PUBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DEL CERCADO DE HUARAL, 2017"** con los profesores del nivel primaria, instrumento necesario para obtener el grado de Maestro.

Se expide la presente, a solicitud verbal del interesado para los fines que estime conveniente.

Huaral, 11 de octubre del 2017



Dra. Flor Saavedra Feliz  
Directora